

Sveučilište u Zagrebu

Filozofski fakultet

Odsjek za psihologiju

**ULOGA ORGANIZACIJSKE PRAVEDNOSTI
U OBJAŠNJAVANJU ODNOSA AGRESIVNOSTI
I NEPOŽELJNOG ORGANIZACIJSKOG PONAŠANJA**

Diplomski rad

Mateja Voler

Mentor: Dr. sc. Maja Parmač Kovačić

Zagreb, 2015.

SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
Nepoželjno organizacijsko ponašanje (NOP).....	1
Ličnost.....	2
Eksplicitna ličnost.....	3
Implicitna ličnost.....	5
Pristup uvjetovanog rezoniranja.....	5
Integracija eksplicitnog i implicitnog pristupa.....	8
Organizacijska pravednost.....	9
Ličnost, organizacijska pravednost i nepoželjno organizacijsko ponašanje.....	10
2. CILJ I PROBLEM ISTRAŽIVANJA.....	11
3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA.....	12
Sudionici.....	12
Instrumenti.....	13
Postupak.....	15
4. REZULTATI.....	16
Deskriptivna analiza.....	16
Povezanosti ispitivanih varijabli.....	18
Predviđanje organizacijske pravednosti na temelju agresivnosti.....	20
Povezanost agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja te medijacijska uloga organizacijske pravednosti.....	21
5. RASPRAVA.....	24
Metodološka ograničenja i smjernice za buduća istraživanja.....	27
Praktične implikacije.....	28
6. ZAKLJUČAK.....	29
REFERENCE.....	30
Prilog A: Distribucije rezultata na varijablama korištenima u istraživanju.	
Prilog B: Učestalost pojave pojedinih oblika NOP-a ispitano CWB-C upitnikom.	
Prilog C. Tablice hijerarhijskih regresijskih analiza u ispitivanju medijacijskog utjecaja organizacijske pravednosti između agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja.	

Uloga organizacijske pravednosti u objašnjavanju odnosa agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja

The role of organizational justice in explaining the relationship between aggression and counterproductive work behavior

Mateja Voler

Sažetak

Cilj ovog istraživanja bio je ispitati predviđa li agresivnost percepciju organizacijske pravednosti te ispitati medijacijsku ulogu distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti u odnosu eksplicitne i implicitne agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja. U tu svrhu sudjelovale su 194 zaposlene osobe čiji je zadatak bio riješiti bateriju instrumenata. Eksplicitnu agresivnost mjerili smo hrvatskom adaptacijom *Buss Perry skraćenog upitnika agresivnosti* (eng. BAQ; Webster i sur., 2014), a implicitnu agresivnost hrvatskom verzijom *Testa uvjetovanog rezoniranja za agresivnost* (eng. CRT-A; Galić i sur., 2014). Za procjenu percepcije organizacijske pravednosti preveli smo Moormanov (1991) *Upitnik distributivne pravednosti, Upitnik proceduralne pravednosti i Upitnik interakcijske pravednosti*. Učestalost nepoželjnog organizacijskog ponašanja mjerili smo hrvatskim prijevodom *Upitnika nepoželjnog organizacijskog ponašanja* (Spector i sur., 2006). Dobiveni rezultati upućuju na to da eksplicitna agresivnost značajno doprinosi predikciji percepcije distributivne, dok implicitna agresivnost značajno doprinosi predikciji percepcije proceduralne nepravednosti. Distributivna pravednost je značajan medijator odnosa eksplicitne agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja, a proceduralna pravednost značajan je medijator u objašnjavanju odnosa implicitne agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja.

Ključne riječi: mjerenje ličnosti, eksplicitna agresivnost, implicitna agresivnost, organizacijska pravednost, nepoželjno organizacijsko ponašanje

Abstract

The goal of this study was to assess the role of aggression in the prediction of perception of organizational justice and to examine the mediating role of distributive, procedural and interactional organizational justice on the relationship of explicit and implicit aggression and counterproductive work behavior. For this purpose 194 employed individuals completed a battery of instruments. We assessed explicit personality using the Croatian adaptation of the *Buss Perry brief aggression questionnaire* (BAQ; Webster et al., 2014) and implicit aggression using the Croatian version of the *Conditional reasoning test for aggression* (CRT-A; Galić et al., 2014). For the assessment of perception of organizational justice we translated Moorman's (1991) *Questionnaire of distributive justice, Questionnaire of procedural justice and Questionnaire of interactional justice*. The incidence of counterproductive work behaviors was assessed using the Croatian translation of the *Questionnaire of counterproductive work behavior* (Spector et al., 2006). The results indicate that explicit aggression significantly predicts the perception of distributive injustice, while implicit aggression significantly predicts the perception of procedural injustice. Distributive justice mediates the relationship of explicit aggression and counterproductive work behavior, and procedural justice mediates the relationship of implicit aggression and counterproductive work behavior.

Key words: personality assessment, explicit aggression, implicit aggression, organizational justice, counterproductive work behavior

1. Uvod

Implicitni načini mjerenja ličnosti relativno su nov i sve češći „alat“ istraživanja u psihologiji rada zbog opravdanog vjerovanja da su, uz eksplicitne, i implicitne crte ličnosti povezane s brojnim organizacijskim pojavama poput (ne)zadovoljstva poslom, apsentizma ili pak uspjeha u rukovođenju ljudima (npr. James, 1998). Svrha ovog istraživanja jest otkriti koji mehanizmi utječu na pojavu da određena crta ličnosti (u ovom slučaju agresivnost) dovodi do nepoželjnog organizacijskog ponašanja.

U istraživanju je analizirana povezanost dvije vrste mjera agresivnosti (eksplicitne i implicitne) s nepoželjnim organizacijskim ponašanjem. Zanimalo nas je kakav je odnos između tih dviju mjera ličnosti te njihov pojedinačni doprinos u objašnjavanju nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Dodatno, analizirali smo organizacijsku pravednost kao potencijalnog medijatora u odnosu između agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja.

Nepoželjno organizacijsko ponašanje (NOP)

Sackett i DeVore (2001) predložili su općenitu definiciju nepoželjnog organizacijskog ponašanja (NOP-a), prema kojoj je to svako namjerno ponašanje pojedinca u organizaciji za koje organizacija smatra da je suprotno njenim legitimnim interesima. Specifičnije, NOP je ponašanje kojemu je cilj naškoditi organizaciji i/ili njenim članovima i može se manifestirati kao otvoreni čin agresije poput nasilja i krađe ili kao pasivan oblik poput namjernog zanemarivanja uputa za rad ili neizvršavanja zadataka (Fox, Spector i Miles, 2001).

Postoje različite konceptualizacije NOP-a koje su kroz godine predložili stručnjaci u ovom području. Ponašanje pojedinca štetno za organizaciju i njezine članove, osim *nepoželjnog organizacijskog*, nazivano je još organizacijskom agresijom, antisocijalnim ponašanjem, delinkvencijom, osvetom, devijantnošću itd. Ipak, čini se da različite konceptualizacije NOP-a objašnjavaju i obuhvaćaju ista ili slična organizacijska ponašanja. Osim toga, svim konceptualizacijama NOP-a zajednički je učinak štetnosti takvih ponašanja na organizaciju (Fox i Spector, 1999; Giacalone i Greenberg, 1997; Hogan i Hogan, 1989; Bies, Tripp i Kramer, 1997; Knorz i Zapf,

1996; sve prema Fox i sur., 2001; Robinson i Bennett, 1995; Penney i Spector, 2002). NOP obuhvaća ponašanja poput krađe, namjernog uništavanja vlasništva organizacije, zlouporabe informacija, zlouporabe vremena ili resursa, namjernog nesigurnog ponašanja, apsentizma, namjernog lošeg radnog učinka, zlouporabe alkohola ili droga, verbalne ili fizičke agresije (Gruys, 1999; prema Sacket i DeVore, 2001), a može biti usmjereno prema pojedincima u organizaciji (interpersonalno NOP) ili prema samoj organizaciji (organizacijsko NOP) (Bennett i Robinson, 1995; 2000).

Koliko je NOP prisutno u radnom kontekstu, govore empirijski nalazi na američkim i hrvatskim uzorcima da otprilike 1/3 zaposlenika izvodi podmukle podvale na poslu, oko 1/2 krađe ili uništava uredski materijal i ostala vlasništva organizacije, između 50 i 77% njih sanjari i trudi se „izgledati zaposleno“ na radnom mjestu umjesto da zaista radi, a čak 78% ismijava svoje kolege i poslodavce. Nadalje, podaci upućuju i na to da preko 2/3 zaposlenika bez dopuštenja kasni na posao ili uzima duže pauze od dopuštenog, otprilike 1/3 se odnosi neuljudno prema klijentima, dok više od 60% zaposlenika namjerno ne slijedi upute pri obavljanju posla ili namjerno ima loš radni učinak (Bennett i Robinson, 2000; Galić, Scherer i LeBreton, 2014).

Kako mu i samo ime kaže, *nepoželjno* organizacijsko ponašanje u radnom kontekstu nikako nije dobrodošlo. Osim što je NOP štetno za međuljudske odnose, ne pogoduje ni ekonomskoj računici organizacije. Podaci iz SAD-a govore da različita nepoželjna ponašanja zaposlenika poslovni sektor koštaju više desetina, pa i stotina milijardi američkih dolara godišnje (npr. Harper, 1990; Greenberg, 2002; prema Spector, 2008; Buss, 1993 i Murphy, 1993; prema Bennet i Robinson, 1995; 2000). Evidencija učestalosti NOP-a i razmjera financijskih posljedica koje može doseći dovela je do potrebe za daljnjim istraživanjem ovog konstrukta, kako bismo ga mogli opisati, objasniti, a onda i predvidjeti. Ako možemo predvidjeti NOP, postoji i mogućnost za njegovom prevencijom, što potencijalno dovodi do manjih troškova poslovnog sektora i produktivnijeg poslovanja organizacija.

Ličnost

“Ličnost je skup psihičkih osobina i mehanizama unutar pojedinca koji su organizirani i relativno trajni te utječu na interakcije i adaptacije pojedinca na intrapsihičku, fizičku i socijalnu okolinu.” (Larsen i Buss; 2008, str. 4). Smatra se da

ličnost ima dva dijela: *eksplicitni* i *implicitni*. Eksplicitni dio je onaj dio ličnosti kojeg smo svjesni i kojeg možemo opažati i kontrolirati, a implicitna ličnost odnosi se na nesvjestan dio koji ne možemo opažati i koji nije toliko podložan svjesnim utjecajima. Eksplicitni i implicitni procesi se u mozgu odvijaju paralelno (Fazio i Olson, 2003; Frost, Ko i James, 2007). Neurološka istraživanja (npr. fMRI) to potvrđuju, pokazujući da su implicitne kognicije generalno procesirane u kortikalnim područjima asociranim s automatskim somatskim i afektivnim sustavima, dok se eksplicitne kognicije procesiraju u područjima mozga povezanim s namjernom i izvršnom kontrolom (Lieberman, 2007; Lieberman, Gaunt, Gilbert i Trope, 2002; sve prema Uhlmann i sur., 2012; Fazio i Olson, 2003).

Ličnost pojedinca često procjenjujemo i u organizacijskom kontekstu kako bismo utvrdili npr. možemo li njome predvidjeti tko će biti uspješan u određenom poslu te odrediti koje su osobine ličnosti potrebne za dobro obavljanje raznih vrsta poslova. Istraživanja upućuju da osobine ličnosti objašnjavaju i razlike u pojavi nepoželjnih ponašanja povrh situacijskih faktora. To ih čini ključnim psihologijskim odrednicama u istraživanju NOP-a (Judge, Scott i Ilies, 2006). Ličnost kao odrednicu NOP-a mjerimo različitim metodama, koje se prvenstveno razlikuju po tome koji dio ličnosti želimo izmjeriti (eksplicitni ili implicitni). Na taj način možemo promatrati i doprinos pojedinog dijela ličnosti u objašnjavanju različitih nepoželjnih ponašanja.

Eksplicitna ličnost

Eksplicitnu ličnost mjerimo eksplicitnim mjerama kao što su upitnici ličnosti. Danas imamo velik opus eksplicitnih mjera procjene ličnosti nastale na teorijama ličnosti različitih teoretičara (npr. Cattellov *16-PF*, 1949; prema Cattell, Eber i Tatsuoka; 1970; *NEO-PI-R* Coste i McCrae, 1989; Eysenckov *EPQ*, 1975). Najveće prednosti upitnika ličnosti su njihova jednostavna primjena i niska cijena (Šverko, 2012).

Iako je isprva vladao skepticizam o mogućnosti eksplicitnih osobina ličnosti za predviđanje organizacijskih ponašanja i sumnja trebaju li se upitnici ličnosti uopće uzeti u obzir kod zapošljavanja (npr. Guion i Gottier, 1965; prema Tett, Jackson i Rothstein, 1991), recentnija istraživanja pokazuju da je njihovo korištenje u selekciji opravdano jer imaju veću prediktivnu valjanost nego se ranije smatralo ($r = ,21$ do $r = ,38$) (npr. Tett i sur., 1991; Tett i Christiansen, 2007, 2008; Ones, Viswesvaran i Schmidt, 1993).

Nekoliko osobina ličnosti posebno se istaknulo u predikciji NOP-a. Od pet velikih dimenzija ličnosti, *savjesnost* je najbolji prediktor različitih nepoželjnih organizacijskih ponašanja ($r = -,03$ do $r = -,47$), a *ekstraverzija* najbolje predviđa krađu ($r = -,20$). Dodatno, *ugodnost* i *neuroticizam* dobro predviđaju vrijeđanje i zlostavljanje ($r = -,33$ i $r = ,26$) (Sackett i DeVore, 2001; Berry, Ones i Sackett, 2007; Tett i Christiansen, 2007, 2008; O'Neill, Lewis i Carswell, 2011). Nepoželjna organizacijska ponašanja predviđaju i osobine poput *sklonosti pripisivanju neprijateljstva* ($r = ,34$), *narcizma* ($r = ,24$), *lokusa kontrole* (kao moderator odnosa osjećaja frustracije i NOP-a), *negativne afektivnosti* ($r = ,41$) te *samokontrole* ($r = -,63$). Kao važna odrednica NOP-a pokazala se i *agresivnost* korelacijom i do $r = ,23$ (Chen i Spector, 1992; Neuman i Baron, 1998; Spector, 1975; sve prema Bing i sur., 2007; Marcus i Schuler, 2004; Spector, 2008; Dalal, 2005).

Usprkos navedenim prednostima i dobroj prediktivnoj valjanosti upitnika ličnosti, postoje određene poteškoće pri interpretaciji rezultata kojima stručnjaci ni dan danas nisu u potpunosti stali na kraj. Eksplicitna ličnost u selekciji se najčešće mjeri metodom samoizvještaja (upitnicima ličnosti), u kojima pojedinci mogu krivo izvijestiti o svojim osobinama ličnosti, i to iz dva razloga. Prvi je da većina ljudi nema dovoljno dobar uvid u sebe da bi se mogli potpuno objektivno procijeniti. Ljudi se često na upitnicima ličnosti procjenjuju onakvima kakvi misle da jesu ili bi htjeli biti, a ne kakvi su zaista. Drugi je taj da su u nekim situacijama ljudi motivirani namjerno iskrivljavati odgovore kako bi se prikazali drugačijima. Kandidati u selekciji često disimuliraju, odnosno daju *socijalno poželjne odgovore* kako bi se prikazali idealnima za određeno radno mjesto. Socijalno poželjno odgovaranje može ostaviti posljedice na konstruktnu, a time i kriterijsku valjanost upitnika. Zbog akumuliranja rezultata u gornjem dijelu distribucije i mijenjanja rang poretka kandidata može doći do smanjene kvalitete selekcijskih odluka. Kandidati koji više iskrivljavaju odgovore imaju veće šanse da će biti zaposleni, iako možda ne posjeduju željene osobine. Moguća posljedica toga jest da osobe koje željene osobine zaista posjeduju ipak ne budu zaposlene. Uz to, upitnike ličnosti moguće je kopirati i „vježbati“ na njima, a postoji i mogućnost utjecaja varijabilnih faktora poput umora i anksioznosti na rezultate (Furnham, 1992; Jerneić i

sur., 2010). Zbog navedenih nedostataka eksplicitnih mjera stručnjaci su prepoznali potrebu za primjenom alternativnih metoda kao što je mjerenje implicitne ličnosti.

Implicitna ličnost

Implicitna ličnost različita je od eksplicitne po tome što se u njoj podlozi nalaze specifične kognitivne strukture (poput implicitnih motiva) i kognitivni procesi (poput obrambenih mehanizama). Zbog toga se implicitna ličnost ne mjeri upitnicima ličnosti, već posebno dizajniranim metodama za uvid u nesvjesni dio ličnosti pojedinca (Frost i sur., 2007). Upravo zbog toga što zahvaćaju nesvjesni dio ličnosti kojeg pojedinac ne može kontrolirati, za implicitne mjere ličnosti se smatra da su lišene dva najveća nedostatka koja karakteriziraju eksplicitne mjere: nemogućnosti pojedinca u davanju potpuno objektivnog uvida u eksplicitni dio svoje ličnosti te namjernog iskrivljavanja odgovora (Uhlmann i sur., 2012).

Od 1939. godine, kada je L.K. Frank naglasio važnost projekivnih (implicitnih) tehnika zbog njihove mogućnosti uvida u privatni svijet značenja i osjećaja osobe do danas su razvijene različite implicitne mjere (Pervin, Cervone i John, 2008). U začetima razvoja implicitnih mjera ličnosti najveća je kontroverza bila njihova psihometrijska valjanost (npr. za Rorschachov *Testa mrlja*, 1921; prema Exner i Clark, 1978). Zato su nastale nove mjere (npr. Morganov i Murrayev *Test tematske apercepcije*, 1935; *Test implicitnih asocijacija* Greenwalda, Banajija i Noseka, 2003; Jamesov *Test uvjetovanog rezoniranja*, 1998) koje su manje transparentne i manje kontrolabilne te zbog prihvatljive psihometrijske kvalitete poprimaju sve veće odobravanje stručnjaka. U nastavku slijedi opis pristupa uvjetovanog rezoniranja, jedne od najviše validiranih implicitnih mjera ličnosti s inkrementalnom valjanosti čak i većom od one nekih eksplicitnih mjera (Uhlmann i sur., 2012; James, 1998; James i LeBreton, 2012; Cortina i Ingerick, 2005).

Pristup uvjetovanog rezoniranja

Testovi pristupa uvjetovanog rezoniranja (eng. Conditional Reasoning Test Approach) zahvaćaju implicitni dio ličnosti, kojeg nije moguće izmjeriti upitničkim mjerama koje se oslanjaju na samoprocjenu te se konstruiraju za svaku osobinu posebno (Bing i sur., 2007). S obzirom da je u ovom istraživanju analizirana osobina *agresivnost*

u predikciji NOP-a, pristup uvjetovanog rezoniranja objasniti ćemo na primjeru upravo te osobine ličnosti.

Teorijsku podlogu pristupa uvjetovanog rezoniranja za agresivnost čine *mehanizmi opravdanja*, kognitivni alati koji rade ispod površine svijesti implicitno oblikujući rezoniranje kako bi povećali naizgled racionalnu privlačnost agresivnog ponašanja (James, 1998). Agresivni pojedinci koriste iluziju racionalne analize, odnosno mehanizme opravdanja da bi opravdali svoje nagonom vođeno agresivno ponašanje. Uloga mehanizma opravdanja jest da pojedincu dopusti „otpuštanje“ agresivnog motiva bez da doživi lošiju sliku o sebi i svojoj vrijednosti jer se taj agresivni motiv zadržava u nesvjesnom dijelu ličnosti (James i LeBreton, 2012). James i sur. (2005) opisuju šest mehanizama opravdanja za agresivnost koje su preuzeli od Jamesa (1998) i adaptirali:

Pripisivanje neprijateljstva jest sklonost da se druge ljude procijeni kao neprijateljski raspoložene i opasne, što dovodi do osjećaja straha i ugroženosti. Agresivni pojedinac, da bi se „očuvao“, ima potrebu za samoobranom i opravdanjem agresivnih činova.

Usmjerenost na moć je sklonost razmišljanju o interakcijama s drugima u terminima dominacije i submisivnosti, pri čemu osoba u svakom ponašanju drugih pokušava otkriti snagu, asertivnost, dominaciju, neustrašivost, moć ili pak slabost, plašljivost, submisivnost, kukavičluk. Posljedica jest da se agresivnost interpretira kao snaga i hrabrost koje zaslužuju poštovanje, a izostanak agresije kao slabost.

Usmjerenost na osvetu karakterizira spremnost na osvetu radije nego na pomirenje, a agresivni čin doima se smislenim ako je osoba ponižena i nepoštivana. Da bi vratila ponos i poštivanje drugih, osoba mora biti spremna osvetiti se prije nego pomiriti se.

Doživljavanje sebe kao žrtve vrsta je pristranosti u kojoj se doživljaj podčinjenosti od strane moćnih drugih (npr. roditelja, učitelja, nadređenih) koristi kao opravdanje za počinjenje agresivnih činova u svrhu ispravljanja nepravde i pobune nad opresijom.

Ponižavanje cilja agresije mehanizam je opravdanja u kojem postoji nesvjesna tendencija da se željene ili već postojeće mete agresije okarakteriziraju kao zle, nemoralne i nevjerodostojne, a čin agresije nad takvom osobom opravdava se razmišljanjem da takve osobe dobiveni tretman i zaslužuju.

Neprihvatanje društvenih normi sklonost je karakterizacije socijalnih normi kao represivnih i ograničavajućih za slobodnu volju osobe, a agresija kao socijalno devijantno ponašanje smatra se činom slobode ekspresije.

Glavna pretpostavka zašto pristup uvjetovanog rezoniranja funkcionira jest ta što nalikuje na problem induktivnog rezoniranja: sudionici vjeruju da se testom ispituje njihova sposobnost rezoniranja, a ne agresivnost. Test ima veći broj zadataka, a na primjeru jednog zadatka (u *Tablici 1*) objasniti ćemo kako se može detektirati implicitno agresivne pojedince.

Tablica 1

Primjer zadatka u Testu uvjetovanog rezoniranja za agresivnost

Stara izreka „oko za oko“ znači da ako nas netko povrijedi, i mi bismo trebali povrijediti njega. Ako nas netko udari, trebali bismo mu uzvratiti. Ako nam netko spali kuću, i mi bismo trebali spaliti njegovu.

Što je od navedenog najveći problem ideje „oko za oko“?

- a. Poručuje ljudima da „okrenu drugi obraz“.
- b. Ne nudi prijateljski način rješavanja konflikta.
- c. Primjenjiva je samo u određenim razdobljima godine.
- d. Ljudi moraju čekati da budu napadnuti prije nego sami zadaju udarac.

U teoriji, implicitno agresivni i neagresivni pojedinci birat će različite odgovore u zadatku uvjetovanog rezoniranja. Pretpostavka jest da će implicitno agresivni pojedinci izabrati odgovor koji je logički utemeljen na rezoniranju u podlozi mehanizama opravdanja za agresivnost (odgovor „d“), dok će prosocijalno orijentirani (neagresivni) pojedinci izabrati odgovor koji izaziva mehanizme opravdanja temeljene na rezoniranju koje podržava prosocijalna ponašanja kao što su ljubaznost i kooperativnost (odgovor „b“). Neagresivnim pojedincima racionalizacija agresivnosti mehanizmima opravdanja čini se neprikladna te rezoniranje odgovorom „d“ smatraju manje vjerojatnim, nerealističnim, provokativnim i ekstremnim (James, 1998). Dodatno, svaki zadatak sadrži dva nelogična odgovora (odgovori „a“ i „c“) kako bi se održao dojam testa induktivnog rezoniranja. Uvođenjem tih nelogičnih odgovora u zadatak osigurana je nemogućnost detekcije agresivnosti kao pravog objekta mjerenja, što znači da sudionici u selekcijskoj situaciji na ovoj implicitnoj mjeri ličnosti nisu u stanju lažirati odgovore (James i LeBreton, 2012; Galić i sur., 2014).

Zadatak u *Tablici 1* primjer je zadatka *Testa uvjetovanog rezoniranja za agresivnost* (TUR-A; eng. *Conditional Reasoning Test for Aggression*, CRT-A) kojeg je na američkoj populaciji konstruirao James (1998). Test-retest pouzdanost testa iznosi ,82, a pouzdanost tipa unutarnje konzistencije ,76 (James i sur., 2005; James i LeBreton, 2012). Kriterijska valjanost CRT-A-a nije naišla na toliko jednoznačne rezultate: dok Berry, Sackett i Tobares (2010) meta-analizom pokazuju da se ona kreće između $r = ,16$ i $r = ,26$, James i suradnici (2005; 2012) navode valjanost između $r = ,28$ i $r = ,44$. Očito je da kriterijska valjanost testa ovisi o istraživanjima uključenim u meta-analizu te samim kriterijima koje se pokušava objasniti testom.

Implicitno agresivni pojedinac će, zbog prikrivanja želje da ozlijedi metu svoje agresije kako bi očuvao sliku o sebi, pribjeći prikrivenim agresivnim ponašanjem (James, 1998). U organizacijskom kontekstu to je NOP. Istraživanja pokazuju da *Test uvjetovanog rezoniranja za agresivnost* dobro predviđa pojavu različitih nepoželjnih organizacijskih ponašanja ($r = ,30$ do $r = ,44$; James i LeBreton, 2012; James i sur., 2005). Ako uzmemo u obzir prediktivnu valjanost eksplicitne mjere agresivnosti (do $r = ,23$), možemo reći da CRT-A ima čak i veću valjanost u predikciji NOP-a te nam može služiti u procesima selekcije.

Integracija eksplicitnog i implicitnog pristupa

Iako se na prvi pogled čini da su prednosti eksplicitnih ujedno nedostaci implicitnih mjera ili da je jedna mjera superiorna drugoj, stručnjaci objašnjavaju da se eksplicitne i implicitne mjere nadopunjuju: svjesne konstrukte najbolje ćemo zahvatiti eksplicitnim, a nesvjesne konstrukte implicitnim mjerama. Stoga je pretpostavka da eksplicitne i implicitne mjere ličnosti ne koreliraju, odnosno da implicitne mjere predviđaju drugačija ponašanja od onih predviđanih eksplicitnim mjerama (Fazio i Olson, 2003; James i sur., 2005; James i LeBreton, 2012; Uhlmann i sur., 2012). Primjenom samo jedne metode mjerenja agresivnosti možemo dobiti parcijalne rezultate i nepotpunu sliku o toj dimenziji ličnosti, odnosno ne možemo u potpunosti „uhvatiti“ kompleksnost agresivne ličnosti. Ta tvrdnja proizlazi iz nalaza istraživanja koja koriste obje komponente agresivnosti u predikciji nepoželjnih organizacijskih ponašanja (npr. Bing i sur., 2007).

Radi dobivanja potpune slike o dimenziji agresivnosti, u ovom istraživanju pristup je integrativan: korištene su eksplicitna i implicitna mjera agresivnosti u predikciji NOP-a. Osim direktne povezanosti agresivnosti i NOP-a, zanimalo nas je i koje varijable posreduju tu povezanost te smo se odlučili za ispitivanje mogućeg medijacijskog učinka *organizacijske pravednosti*.

Organizacijska pravednost

Organizacijska pravednost definira se kao zaposlenikova percepcija o tome ophodi li se njegova organizacija pravedno prema njemu i postojanje utjecaja te percepcije na varijable povezane s poslom (Greenberg, 1987; Moorman, 1991). Teorijski temelj za identifikaciju organizacijske pravednosti leži u Adamsovoj *Teoriji jednakosti* (1965), prema kojoj pojedinac određuje stupanj poštenja ishoda na temelju procjena *a.* omjera svojih ulaganja i ostvarenog ishoda i *b.* omjera ulaganja svojih suradnika i njihovih ishoda te *c.* usporedbom tih dvaju omjera. Percipirana nepravednost (izražena kao nejednakost dvaju omjera) odgovor je na diskrepanciju između onog što jest i onog što bi trebalo biti. To može dovesti do stvaranja napetosti i frustracije koje osoba pokušava smanjiti, mijenjajući svoje misli ili ponašanje. Smatra se da do NOP-a dolazi upravo zbog pokušaja ljudi da isprave nepravedan tretman (O'Neill i sur., 2011).

Organizacijsku pravednost teoretičari su prvo podijelili na dvije vrste: *distributivnu*, koja se odnosi na percipiranu pravednost raspodjele resursa od strane organizacije i *proceduralnu*, koja podrazumijeva percipiranu kvalitetu procesa donošenja odluka. S vremenom je prepoznata i treća, *interakcijska pravednost*, koja se odnosi na tretman koji zaposlenici dobivaju od nadređenih (Kausto, Elo, Lipponen i Elovainio, 2005; prema Penezić, Slišковиć i Rak, 2013; Folger i Greenberg, 1985; prema Moorman, 1991).

Interes za pravednost u psihologiji rada istraživao je u nekoliko područja, npr. u rješavanju sukoba, selekciji, sindikalnim raspravama, raspravama o plaći i objašnjavanju nepoželjnog organizacijskog ponašanja (Aram i Salipante, 1981; Arvey, 1979; Walton i McKenzie, 1965; Mahoney, 1975; sve prema Greenberg, 1987; Moorman, 1991). Visoka percepcija pravednosti u organizacijskom kontekstu najvjerojatnije će pogodovati radnoj atmosferi, a onda i radnom učinku. Suprotno tome, mnoga nepoželjna organizacijska ponašanja mogli bismo objasniti percepcijom

nepravednosti koju zaposlenik doživljava u svojoj organizaciji. Rezultati istraživanja organizacijske pravednosti pokazuju da su odgovori zaposlenika na percepciju nepravednosti negativne emocije (ljutnja, bijes, zamjeranje), želja za osvetom, krađa, vandalizam, sabotaza, smanjenje odgovornog organizacijskog ponašanja i davanje otkaza (Skarlicki i Folger, 1997, Greenberg, 1990; Jernier, Knights i Nord, 1994; sve prema Fox i sur., 2001).

Neki psiholozi zagovarajući su pristupa da je NOP *emocionalno* bazirani bihevioralni odgovor na *stresne emocionalne reakcije*, dok drugi vjeruju da je NOP *kognitivno* utemeljeni bihevioralni odgovor na *doživljenu nepravednost* (Fox i sur., 2001). Ove dvije naizgled suprotne pretpostavke zapravo su komplementarne. Koristeći njih i znanje iz socijalne psihologije možemo bolje razumjeti odnos percepcije pravednosti i pojave NOP-a. Naime, naši stavovi imaju tri komponente: *kognitivnu*, *afektivnu* i *bihevioralnu*. Kognitivna komponenta sastoji se od *uvjerenja* o objektu stava, afektivna sadrži *emocije* i *osjećaje* potaknute objektom stava, a bihevioralna komponenta obuhvaća *akcije* usmjerene prema objektu stava kao i bihevioralne *namjere* (Rosenberg i Hovland, 1960; prema Hewstone i Stroebe, 2001). Stoga organizacijsku pravednost možemo smatrati stavom pojedinca koji se sastoji od uvjerenja, emocija te bihevioralne namjere i akcije, odnosno pojave NOP-a.

Zasada nemamo dovoljan broj istraživanja organizacijske pravednosti i NOP-a da bismo bili sigurni u povezanost tih dviju varijabli. No zbog nalazâ da je organizacijska pravednost pozitivno ($r = ,23$), a NOP negativno povezan s odgovornim organizacijskim ponašanjem ($r = -,32$), možemo pretpostaviti postojanje povezanosti i između organizacijske pravednosti i NOP-a (Dalal, 2005).

Ličnost, organizacijska pravednost i nepoželjno organizacijsko ponašanje

Smatra se da ličnost kao skup osobina, odnosno karakteristika koje opisuju sličnosti i razlike među pojedincima utječe na formiranje stavova. Stavovi pak utječu na percepciju i interpretaciju događaja iz okoline te formiraju bihevioralnu namjeru pojedinca (Larsen i Buss, 2008; Hewstone i Stroebe, 2001). Na temelju ovih spoznaja možemo očekivati da stavovi imaju posrednu ulogu u objašnjavanju odnosa između ličnosti i ponašanja. Istraživanja su potvrdila medijski utjecaj stavova na odnos osobina ličnosti i ponašanja, kao i medijski utjecaj organizacijske pravednosti u

organizacijskom kontekstu (npr. Judge i sur., 2006; Penezić i sur., 2013). U ovom istraživanju ispitivali smo vezu između osobine agresivnosti i NOP-a te posredujući utjecaj organizacijske pravednosti u objašnjavanju odnosa agresivnosti i NOP-a. Očekivali smo da je kod agresivnih osoba stav o nepravednosti organizacije jedan od mehanizama koji dovodi do pojave NOP-a.

2. Cilj i problem istraživanja

Cilj ovog istraživanja je ispitati je li i u kojoj mjeri agresivnost prediktivna za percepciju organizacijske (ne)pravednosti i provjeriti postoji li medijacijska uloga organizacijske pravednosti u odnosu agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Zbog utvrđene povezanosti koju varijable spol i dob imaju sa osobinom agresivnosti i nepoželjnim organizacijskim ponašanjem (npr. Bornstein, 1998; prema James i LeBreton, 2012), te dvije varijable kontrolirane su u prvom koraku hijerarhijske regresijske analize. U skladu s ciljem postavljeni su sljedeći problemi:

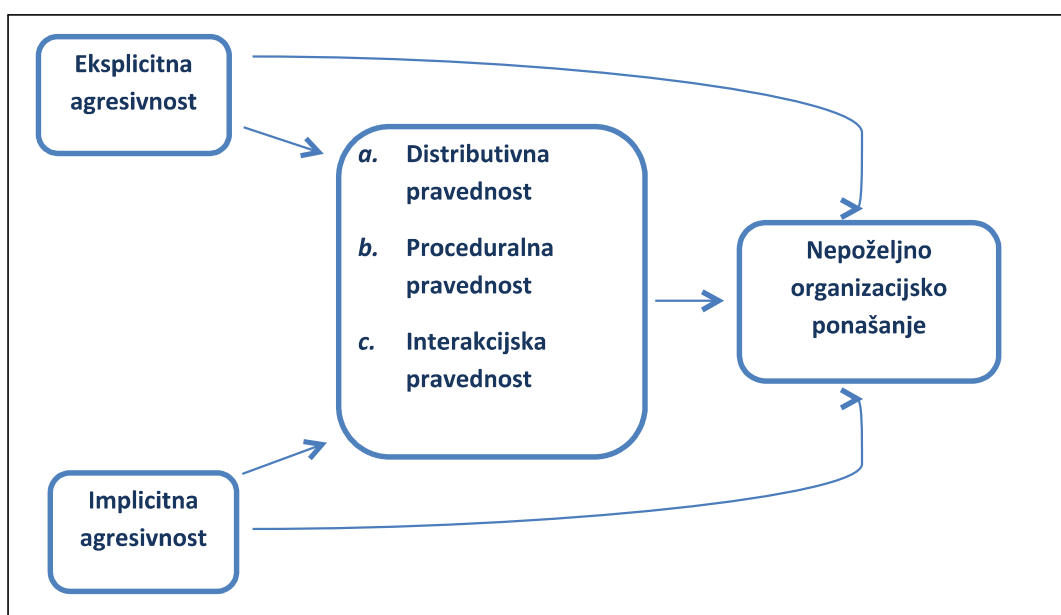
- P1. Ispitati ulogu eksplicitne i implicitne agresivnosti u predikciji distributivne, proceduralne i interakcijske organizacijske pravednosti uz kontrolu varijabli spola i dobi.
- P2. Ispitati povezanost eksplicitne i implicitne agresivnosti s nepoželjnim organizacijskim ponašanjem te ispitati jesu li distributivna, proceduralna i interakcijska organizacijska pravednost posrednici tih povezanosti.

U skladu s dosadašnjim znanstvenim spoznajama i vlastitim pretpostavkama postavili smo sljedeće hipoteze:

- H1. Agresivnost je značajan prediktor percepcije organizacijske nepravednosti. Eksplicitna i implicitna agresivnost značajno doprinose objašnjenju varijanci distributivne, proceduralne i interakcijske komponente organizacijske pravednosti, povrh varijabli spola i dobi. Agresivne osobe bit će sklonije izražavati stav da se organizacija i njezini dijelovi prema njima ne odnose pravedno.

H2. Distributivna, proceduralna i interakcijska organizacijska pravednost djelomično će posredovati u odnosu između varijabli eksplicitne i implicitne agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Agresivne osobe bit će sklonije ponašati se na organizacijski nepoželjan način, osobito ako izražavaju stav o percipiranoj nepravednosti.

Grafički prikaz očekivanog odnosa prikazan je u *Slici 1*.



Slika 1. Grafički prikaz djelomične medijacijske uloge *a.* distributivne, *b.* proceduralne i *c.* interakcijske organizacijske pravednosti u odnosu eksplicitne i implicitne agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja koja je očekivana u ovom istraživanju.

3. Metodologija istraživanja

Sudionici

U ovom istraživanju sudjelovale su 194 osobe, a nakon utvrđivanja nedovoljne kognitivne uključenosti u rješavanje instrumenata (zbog 5 ili više nelogičnih odgovora na TUR-A upitniku) 13 sudionika isključeno je iz statističke analize. Konačni uzorak od 181 sudionika činilo je 52,5% muškaraca i 47,5% žena. Prosječna dob sudionika iznosila je 37,6 godina ($SD = 10,85$). 57,5% sudionika je bilo više stručne spreme, visoke stručne spreme ili sa završenim znanstvenim magisterijem/doktoratom (57,5%),

a 42,5% srednje stručne spreme ili sa završenom osnovnom školom. Prosjek trajanja ukupnog radnog staža bio je 14,2 godina ($SD = 10,90$), a prosječno trajanje staža na trenutnom radnom mjestu u istoj organizaciji 7,2 godina ($SD = 8,18$). Podjednak broj sudionika bio je zaposlen na poziciji bez podređenih radnika (44,2%) i na poziciji stručnjaka/specijalista (40,3%), dok je najmanje sudionika bilo zaposleno na rukovodećoj ili nekoj drugoj poziciji (15,5%).

Instrumenti

U istraživanju su korišteni instrumenti *Upitnik o demografskim i radnim karakteristikama*, *Test uvjetovanog rezoniranja za agresivnost* (TUR-A; James i McIntyre, 2000), *Buss-Perry skraćeni upitnik agresivnosti* (eng. BAQ; Webster i sur., 2014), *Upitnik nepoželjnog organizacijskog ponašanja* (eng. CWB-C; Spector i sur., 2006), *Upitnik distributivne pravednosti* (DP), *Upitnik proceduralne pravednosti* (PP) i *Upitnik interakcijske pravednosti* (IP; sve Moorman, 1991).

Upitnik o demografskim i radnim karakteristikama koristio se za prikupljanje podataka o spolu, dobi i razini obrazovanja sudionika, vremenskom trajanju njihovog radnog staža (ukupnog i kod trenutnog poslodavca na trenutnom radnom mjestu) te vrsti radne pozicije na kojoj su trenutno zaposleni.

Test uvjetovanog rezoniranja za agresivnost (James i McIntyre, 2000) namijenjen je mjerenju implicitne agresivnosti. Sastoji se od 25 zadataka, od kojih su 22 zadatka zadaci uvjetovanog rezoniranja, a 3 zadatka su klasični zadaci induktivnog rezoniranja. Ta 3 zadatka se ne boduju niti razmatraju u računanju ukupnog rezultata. Na svaki od zadataka sudionici mogu birati između četiri ponuđena odgovora, od kojih je jedan agresivan, jedan neagresivan, a dva su nelogična. Zadatak sudionika je odabrati samo jedan ponuđeni odgovor, a kako bi se osiguralo da su sudionici kognitivno uključeni u rješavanje testa, isključuju se oni koji na 5 ili više zadataka odgovore nelogično (James i McIntyre, 2000). Za preostale sudionike računa se ukupan broj agresivnih odgovora i taj zbroj predstavlja rezultat sudionika na implicitnoj agresivnosti. Rezultat sudionika od 8 ili više agresivnih odgovora podrazumijeva da je taj sudionik visoko implicitno agresivan. U ovom istraživanju korištena je validirana

hrvatska verzija *Testa uvjetovanog rezoniranja za agresivnost* Galića i suradnika (2014), a pouzdanost tipa unutarnje konzistencije u ovom istraživanju iznosila je ,71.

Buss Perry skraćeni upitnik agresivnosti (eng. BAQ; Webster i sur., 2014) namijenjen je mjerenju četiri dimenzije eksplicitne agresivnosti: *fizičke agresije*, *verbalne agresije*, *ljutnje* i *hostilnosti*. Zadatak sudionika je procijeniti koliko je određeno ponašanje karakteristično za njega, na skali od 1 („Izrazito nekarakteristično za mene“) do 7 („Izrazito karakteristično za mene“). Upitnik je preveden „translation-back translation“ metodom na Filozofskom Fakultetu u Zagrebu, a primjer čestice glasi „*Ukoliko moram pribjeći nasilju kako bih zaštitio svoja prava, učinit ću to.*“ U upitniku je ukupno 12 čestica, a kao mjera izraženosti agresivnosti gleda se ukupni zbroj na svim česticama. Cronbachov alfa koeficijent u ovom istraživanju iznosio je $\alpha = ,77$.

Upitnik nepoželjnog organizacijskog ponašanja (Spector i sur., 2006) mjeri učestalost različitih nepoželjnih ponašanja u organizaciji svrstanih u pet kategorija: *zlostavljanje*, *devijacija učinka*, *sabotaža*, *krađa* i *povlačenje*. Sastoji se od 33 čestice koje opisuju ponašanja koja mogu štetiti radnoj organizaciji. Primjeri čestica glase „*Izostao sam s posla i javio da sam bolestan i kad nisam bio*“, „*Ukrao sam nešto što je vlasništvo poslodavca*“ itd. Zadatak sudionika jest procijeniti na skali od 0 („Nisam nikada bio/la u prilici tako se ponašati“; 1 = „Nikad“) do 5 („Svaki dan“) koliko su se često u posljednjih godinu dana upuštali u opisana ponašanja. Odgovori „0“ i „1“ smatraju se istima pri računanju rezultata te se rekodiraju u „0“, odgovor „2“ se rekodira u „1“ itd. Kao mjera nepoželjnog organizacijskog ponašanja korišten je način računanja ukupnog rezultata zbrajanjem rezultata na svim česticama. Upitnik je na Filozofskom Fakultetu u Zagrebu preveden „translation-back translation“ metodom i validiran na hrvatskom jeziku, a pouzdanost tipa unutarnje konzistencije u ovom istraživanju iznosila je ,85.

Upitnik distributivne pravednosti (Moorman, 1991; prijevod na hrvatski jezik Ružojčić i Tonković Grabovac, 2015) mjeri stupanj u kojem zaposlenik percipira da su nagrade koje prima od organizacije povezane s njegovim ulaganjima u organizaciju. Sastoji se od 5 čestica, npr. „*U kojoj mjeri ste pravedno nagrađeni s obzirom na količinu truda koji ulažete u posao?*“, a zadatak sudionika je iznijeti stupanj vjerovanja koliko je pravedno nagrađen na skali od 1 („Jako nepravedno“) do 5 („Jako pravedno“).

Kao mjera percepcije distributivne pravednosti računa se ukupan rezultat zbrajanjem rezultata na svim česticama. Cronbachov alfa u ovom istraživanju iznosio je $\alpha = ,94$.

Upitnik proceduralne pravednosti (Moorman, 1991; prijevod na hrvatski jezik Ružojčić i Tonković Grabovac, 2015) sastoji se od 7 čestica koje mjere percepciju zaposlenika o tome u kojoj mjeri su procedure koje koristi organizacija pravedne. Zadatak sudionika je na skali od 1 („Uopće ne“) do 7 („U potpunosti“) procijeniti u kojoj mjeri njegov poslodavac npr. „*Pruža prilike za žalbu ili propitkivanje odluka*“ ili „*Sluša brige svih onih na koje odluke utječu*“. Kao mjera percepcije proceduralne pravednosti ukupan rezultat se računa zbrajanjem rezultata na svim česticama. U ovom istraživanju Cronbachov alfa koeficijent iznosio je $\alpha = ,95$.

Upitnik interakcijske pravednosti (Moorman, 1991; prijevod na hrvatski jezik Ružojčić i Tonković Grabovac, 2015) mjeri stupanj u kojem zaposlenik percipira da su odluke koje donosi organizacija zaposlenicima pravedno iskomunicirane te tretiraju li se pojedinci na koje te odluke utječu s poštovanjem i uvažavanjem. Sastoji se od 6 čestica, a zadatak sudionika je na skali od 1 („Uopće se ne slažem“) do 5 („U potpunosti se slažem“) iznijeti stupanj slaganja o tome je li njemu nadređena osoba npr. „*Uzima u obzir njegovo stajalište*“ ili pak „*Pokazuje brigu za njegova prava kao zaposlenika*“. Kao mjera percepcije interakcijske pravednosti ukupan rezultat se računa zbrajanjem rezultata na svim česticama. Cronbachov alfa koeficijent upitnika u ovom istraživanju je iznosio $\alpha = ,93$.

Postupak

Metoda kojom su prikupljani podaci bila je papir-olovka. Podaci su bili prigodni, a diplomanti na projektu *Implicitna ličnost i radno ponašanje* bili su zaduženi za regrutaciju sudionika. Diplomanti su mogli prikupiti podatke od sudionika koji su ispunjavali sljedeće uvjete: rade na istom radnom mjestu minimalno godinu dana barem pola radnog vremena i nečiji su zaposlenici (odnosno nisu vlasnici tvrtke ili obrta). Sudionici su trebali svojim potpisom ovjeriti *Informirani pristanak na sudjelovanje u istraživanju* te su za sudjelovanje dobili nagradu od Kraša u obliku poklon paketa u vrijednosti od 50 kn. Svaki sudionik dobio je pismenu i usmenu uputu za sudjelovanje u istraživanju, a ispunjavali su dvije baterije instrumenata. Prva baterija sadržavala je *TUR-A* čije je vremensko ograničenje ispunjavanja bilo 25 minuta te nekoliko upitnika ličnosti (među kojima je bio *BAQ*) bez vremenskog ograničenja. Za vrijeme

ispunjavanja prve baterije diplomant, tj. pomoćni eksperimentator bio je prisutan, ponajviše zbog vođenja računa o vremenskom ograničenju TUR-A testa. Drugom baterijom mjerili smo radno ponašanje i stavove. U toj skupini upitnika bili su *CWB-C* i *upitnici organizacijske pravednosti*. Na kraju baterije sudionici su ispunili i *Upitnik demografskih i radnih karakteristika*. Za ispunjavanje tih upitnika nije postojalo vremensko ograničenje i sudionici su ih mogli riješiti u toku dana, ne nužno neposredno nakon prvog seta instrumenata. Kad su ispunili sve instrumente, sudionici su ih vratili u kuvertu i zapečatili kako pomoćni eksperimentator ne bi imao uvid u njihove odgovore. Anonimnost sudionika bila je osigurana šiframa (koje su sami smislili) te činjenicom da *Informirani pristanak* s identitetom sudionika nije išao u kuvertu s upitnicima.

4. Rezultati

Deskriptivna analiza

U *Tablici 2* prikazani su deskriptivni statistički parametri svih instrumenata koje smo koristili u istraživanju.

Tablica 2

Prikaz deskriptivnih parametara instrumenata u istraživanju medijacijskog utjecaja distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti na odnos eksplicitne i implicitne agresivnosti s nepoželjnim organizacijskim ponašanjem.

Naziv instrumenta	M	SD	Teoretski raspon	Minimum	Maksimum	Kolmogorov-Smirnovljeva z
BAQ	37,9	10,48	12-84	17	74	1,41*
TUR-A	4,6	2,32	0-22	0	13	1,54*
CWB-C	6,9	6,39	0-132	0	31	2,44**
DP	15,1	5,25	5-25	5	25	1,02
PP	27,6	10,64	7-49	7	49	1,01
IP	21,5	5,81	6-30	6	30	1,66**

Legenda: *BAQ*- Buss Perry skraćeni upitnik agresivnosti; *TUR-A*- Test uvjetovanog rezoniranja za agresivnost; *CWB-C*- Upitnik nepoželjnog organizacijskog ponašanja; *DP*- Upitnik distributivne pravednosti; *PP*- Upitnik proceduralne pravednosti; *IP*- Upitnik interakcijske pravednosti; *M*-aritmetička sredina; *SD*- standardna devijacija; * $p < ,05$, ** $p < ,01$ za pojavu Kolmogorov-Smirnovljeve z vrijednosti pri testiranju normaliteta distribucije

Kolmogorov-Smirnovljevim (KS) testom ustanovljeno je da distribucije eksplicitne agresivnosti, implicitne agresivnosti, nepoželjnog organizacijskog ponašanja i interakcijske pravednosti odstupaju od normalne. Iako su KS koeficijenti za ove četiri

varijable značajni, treba imati na umu da je taj test strog. Iz grafičkog prikaza rezultata na varijablama u *Prilogu A* možemo vidjeti da su distribucije agresivnosti približno normalne s blagom pozitivnom asimetrijom (prikazi *a* i *b* u *Prilogu A*), dok je pozitivna asimetrija više izražena kod distribucije NOP-a (prikaz *c* u *Prilogu A*). Takav način raspršenja rezultata smo i očekivali. Ustanovljeno je da je između 6 i 15% populacije agresivno, većina ljudi je prosocijalno (neagresivno) orijentirana, a pretpostavka jest da se prosocijalno orijentirani pojedinci ne upuštaju toliko u NOP (James i LeBreton, 2012; Galić i sur., 2014). Distribucija interakcijske pravednosti naginje negativnoj asimetriji (prikaz *f* u *Prilogu A*), ali njezino odstupanje od normalne distribucije nije puno veće od distribucija distributivne i proceduralne pravednosti (prikazi *d* i *e* u *Prilogu A*), koje su prema KS testu normalne.

Prosječna vrijednost koju sudionici postižu na BAQ je 37,9 ($SD = 10,48$) i ona je malo viša od one korištene u validaciji instrumenta na američkom uzorku ($M = 32,9$; $SD = 10,92$; Webster i sur., 2014). 7% sudionika postiže rezultate više od 1,5 SD iznad prosjeka. Nema razlika u eksplicitnoj agresivnosti prema stručnoj spremi ($F(3/177) = 1,56$; $p > ,05$) ni radnoj poziciji sudionika ($F(3/177) = 1,08$; $p > ,05$).

Prosječna vrijednost postignutih rezultata na TUR-A ($M = 4,6$, $SD = 2,32$) nešto je veća na našem nego američkom uzorku ($M = 3,9$, $SD = 2,19$; James i LeBreton, 2012), ali je vrlo slična aritmetričkoj sredini uzorka korištenog za validaciju upitnika na hrvatskoj populaciji ($M = 4,6$, $SD = 2,18$; Galić i sur., 2014). 11,7% sudionika na TUR-A je ostvarilo rezultat jednak ili veći od 8, koji se smatra da označava visoku implicitnu agresivnost (rezultat 8 = 1,5 SD iznad prosjeka), a maksimalni broj ostvarenih agresivnih odgovora bio je 13. Ti podaci u skladu su s prijašnjim istraživanjima testa uvjetovanog rezoniranja (npr. James i sur., 2005; Galić i sur., 2014). Razlike u implicitnoj agresivnosti s obzirom na stručnu spremu ($F(3/177) = 0,02$; $p > ,05$) i radnu poziciju sudionika ($F(3/177) = 0,13$; $p > ,05$) nisu značajne.

Prosječna vrijednost na CWB-C upitniku je 6,9 ($SD = 6,39$), a usporedbom prosječne vrijednosti bruto rezultata NOP-a ($M = 38,9$; $SD = 7,93$) sa rezultatima istraživanja koja su koristila ovu skalu na američkim uzorcima ($M = 42,2$; $SD = 7,59$; Bolton, Becker i Barber, 2010) ustanovili smo da je ona nešto niža na našem uzorku. U *Prilogu B* prikazane su prosječne vrijednosti pojave pojedinog oblika NOP-a dobivene u ovom istraživanju. Iz njega možemo vidjeti koliki postotak sudionika se u

proteklih godinu dana ponašao na organizacijski nepoželjan način. Najveći postotak ljudi čini nepoželjna organizacijska ponašanja vezana uz zlouporabu vremena kao što su kašnjenje na posao (45,9%), raniji odlazak s posla (40,3%) ili uzimanje dulje pauze nego što je dopušteno (51,9%). Manji postotak ljudi verbalnim putem šteti organizaciji i njenim članovima (npr. 33,1% sudionika priča ljudima da radi u lošoj tvrtki, 32% je bilo nepristojno prema klijentu/mušteriji, a skoro 40% njih je započelo svađu s nekim ili ignoriralo nekoga na poslu). Najmanji postotak sudionika je namjerno oštetio opremu u vlasništvu organizacije, uneredio tuđe radno mjesto ili ukrao novac poslodavcu (0,6%). 11% sudionika je reklo da nije počinilo nijedno NOP u proteklih godinu dana. Sudionici se po učestalosti NOP-a ne razlikuju prema stručnoj spremi ($F(3/177) = 1,77; p > ,05$) niti radnoj poziciji ($F(3/177) = 1,82; p > ,05$)

Prosječne vrijednosti sudionika na distributivnoj ($M = 15,1, SD = 5,25$) i proceduralnoj pravednosti ($M = 27,6, SD = 10,64$) odgovaraju prosječnim teoretskim vrijednostima (15 i 28), dok je postignuti prosjek rezultata na interakcijskoj pravednosti ($M = 21,5, SD = 5,81$) nešto viši od 18, koliko smo očekivali na temelju teoretskog raspona. Sudionici se ne razlikuju prema stručnoj spremi ili radnoj poziciji ni na jednoj od tri vrste organizacijske pravednosti (distributivna pravednost: *stručna sprema*- $F(3/177) = 0,95$, *radna pozicija*- $F(3/177) = 0,47$; proceduralna pravednost: *stručna sprema*- $F(3/177) = 1,64$, *radna pozicija*- $F(3/177) = 1,94$; interpersonalna pravednost: *stručna sprema*- $F(3/177) = 0,38$, *radna pozicija*: $F(3/177) = 2,08$; svi $p > ,05$).

Povezanosti ispitivanih varijabli

U *Tablici 3* prikazani su koeficijenti korelacija između ispitivanih varijabli te njihove korelacije sa kontrolnim varijablama spola i dobi (Pearsonovi koeficijenti korelacija korišteni su za kontinuirane varijable, a point-biserijalni koeficijent za dihotomnu varijablu spola). Prema konvencijama o interpretaciji snage povezanosti varijabli (Cohen, 1988), korelacije između varijabli korištenih u ovom istraživanju pokazuju niske do umjerene povezanosti, osim u slučaju interkorelacija tri vrste pravednosti koje su prema konvencijama visoke.

Tablica 3
Interkorelacije varijabli nepoželjnog organizacijskog ponašanja, agresivnosti, organizacijskih pravednosti, spola i dobi.

CWB-C	BAQ	TUR-A	DP	PP	IP	Spol	Dob
-------	-----	-------	----	----	----	------	-----

CWB-C	1	,42**	,30**	-,22**	-,18*	-,20**	-,21**	-,15*
BAQ		1	,21*	-,20**	-,12	-,19	-,30**	,02
TUR-A			1	-,12	-,17*	-,13	-,18*	-,05
DP				1	,59**	,56**	-,08	-,05
PP					1	,73**	-,08	-,19*
IP						1	-,06	-,18*
Spol							1	,07
Dob								1

Legenda: *Spol*- muškarci su označavani vrijednošću „1“, a žene vrijednošću „2“; *CWB-C*- Upitnik nepoželjnog organizacijskog ponašanja; *BAQ*- Buss Perry skraćeni upitnik agresivnosti; *TUR-A*- Test uvjetovanog rezoniranja za agresivnost; *DP*- Upitnik distributivne pravednosti; *PP*- Upitnik proceduralne pravednosti; *IP*- Upitnik interakcijske pravednosti; * značajne korelacije uz $p < ,05$; ** značajne korelacije uz $p < ,01$

Iz *Tablice 3* možemo vidjeti da je nepoželjno organizacijsko ponašanje (*CWB-C*) statistički značajno povezano sa svim ispitivanim varijablama, a najviše s varijablama agresivnosti (*BAQ* i *TUR-A*). To nam govori da su nepoželjnom organizacijskom ponašanju sklonije osobe koje su visoko na dimenziji eksplicitna agresivnost, visoko na dimenziji implicitna agresivnost, osobe koje percipiraju da se organizacija prema njima odnosi nepravedno na distributivan, proceduralan ili interakcijski način te mlađe osobe i osobe muškog spola.

Interkorelacija eksplicitne agresivnosti i implicitne agresivnosti je niska, ali statistički značajna ($r = ,21$; $p < ,05$). Postoji tendencija da osobe koje izražavaju veću agresivnost na jednoj mjeri ličnosti izražavaju veću agresivnost i na drugoj mjeri. Obje mjere agresivnosti značajno koreliraju sa spolom, što nam ukazuje da su agresivnosti skloniji muškarci. Međutim, očekivane povezanosti između agresivnosti i dobi sudionika nema.

Interkorelacije distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti značajne su uz razinu rizika 1%, a najviša je korelacija između proceduralne i interakcijske pravednosti ($r = ,73$). To je u skladu s pretpostavkom da su interakcijska i proceduralna pravednost usko vezane zbog toga što se obje odnose na procedure koje koristi organizacija (Moorman, 1991). Proceduralna i interakcijska pravednost pokazuju značajne negativne korelacije s varijablom dob uz razinu rizika od 5%, dok povezanost distributivne pravednosti i dobi nije statistički značajna. To nam govori da ljudi s godinama percipiraju sve manju proceduralnu i interakcijsku pravednost organizacije,

ali se percepcija distributivne pravednosti ne mijenja s godinama. Nema povezanosti između percepcije pojedine vrste organizacijske pravednosti i spola sudionika.

Kad govorimo o povezanosti agresivnosti i organizacijske pravednosti, eksplicitna mjera agresivnosti značajno je povezana samo s distributivnom pravednosti ($r = -.20$; $p < .01$), dok implicitna mjera agresivnosti značajno korelira samo s proceduralnom pravednosti ($r = -.17$; $p < .05$). Korelacija eksplicitne i implicitne agresivnosti s interakcijskom pravednosti nije se pokazala statistički značajnom. Na temelju prikazanih korelacija agresivnosti i organizacijske pravednosti možemo reći da su eksplicitno mjereći agresivne osobe sklonije percepciji distributivne nepravednosti organizacije, a implicitno mjereći agresivne osobe percepciju nepravednosti organizacije više izražavaju za proceduralnu dimenziju pravednosti.

Predviđanje organizacijske pravednosti na temelju agresivnosti

Kako bismo odgovorili na prvi problem ovog istraživanja koji se tiče predviđanja distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti na temelju eksplicitne i implicitne agresivnosti, proveli smo dvije hijerarhijske regresijske analize sa 2 koraka. U prvoj hijerarhijskoj regresijskoj analizi kriterij je bila distributivna pravednost, dok je u drugoj to bila proceduralna. S obzirom da nijedna mjera agresivnosti nije značajno korelirala sa varijablom interakcijske pravednosti, za taj kriterij nismo analizirali hijerarhijsku regresijsku analizu.

Svrha hijerarhijskih regresijskih analiza bila je utvrditi veličinu samostalnog doprinosa agresivnosti u objašnjavanju organizacijske pravednosti uz kontrolu varijabli spola i dobi, za koje je u prijašnjim istraživanjima ustanovljeno da su povezane s agresivnosti (npr. James i LeBreton, 2012). Stoga su u istraživanju kontrolirane varijable spola, koji se pokazao značajno povezan s varijablama agresivnosti i NOP-om te dobi, koja se pokazala značajno povezanom s NOP-om i proceduralnom pravednosti. U 1. koraku uvedene su kontrolne varijable, a u 2. koraku je dodana mjera agresivnosti kako bismo mogli ustanoviti njihov pojedinačni doprinos u objašnjavanju organizacijske pravednosti. U *Tablici 4* prikazani su rezultati za prediktor eksplicitnu agresivnost i kriterij distributivnu pravednost, a u *Tablici 5* rezultati za prediktor implicitnu agresivnost i kriterij proceduralnu pravednost.

Tablica 4

Rezultati dobiveni pri ispitivanju uloge eksplicitne agresivnosti u predviđanju distributivne pravednosti.

	1. korak	2. korak
Prediktori	Standardizirani regresijski koeficijenti (β)	
Spol	-,076	-,148
Dob	-,044	-,034
BAQ		-,242**
<i>adj.R²</i>	,000	,046**
<i>adj.ΔR^2</i>	,000	,046**

Legenda: BAQ- Buss Perry skraćeni upitnik agresivnosti; * $p < ,05$; ** $p < ,01$; *adj.R²*- korigirana proporcija varijance kriterija objašnjene prediktorima; *adj. ΔR^2* - promjena u korigiranoj proporciji objašnjene varijance kriterija

Rezultati regresijske analize u kojoj je kao kriterij korištena distributivna pravednost pokazuju da eksplicitna agresivnost kao prediktor značajno doprinosi objašnjenju varijance u kriteriju povrh kontrolnih varijabli unesenih u prvom koraku, koje se nisu pokazale značajnim prediktorima, jer samostalno objašnjava značajnih 4,6% varijance kriterija. Možemo reći da će eksplicitno agresivne osobe biti sklonije izražavati stav o distributivnoj nepravednosti organizacije.

Tablica 5

Rezultati dobiveni pri ispitivanju uloge implicitne agresivnosti u predviđanju proceduralne pravednosti.

	1. korak	2. korak
Prediktori	Standardizirani regresijski koeficijenti (β)	
Spol	-,070	-,104
Dob	-,184*	-,192**
TUR-A		-,194*
<i>adj.R²</i>	,030*	,061**
<i>adj.ΔR^2</i>	,030*	,031**

Legenda: TUR-A- Test uvjetovanog rezoniranja za agresivnost; * $p < ,05$; ** $p < ,01$; *adj.R²*- korigirana proporcija varijance kriterija objašnjene prediktorima; *adj. ΔR^2* - promjena u korigiranoj proporciji objašnjene varijance kriterija

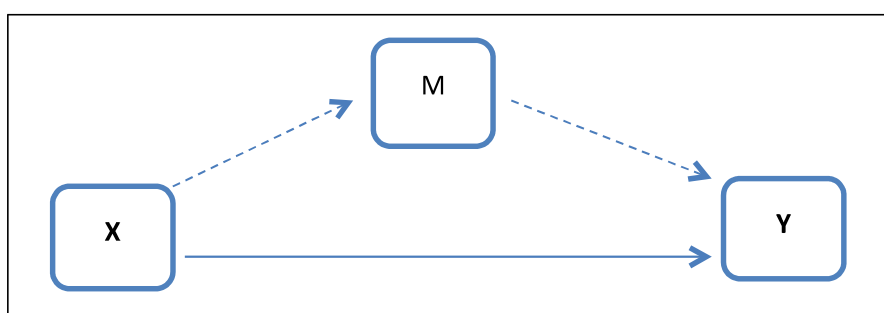
Kod kriterija proceduralne pravednosti implicitna agresivnost kao prediktor značajno doprinosi objašnjenju varijance povrh kontrolnih varijabli (3,1%). Ukupna objašnjena varijanca u kriteriju na temelju tog prediktora i kontrolnih varijabli iznosi 6,1%, i to zbog značajne povezanosti varijable spola sa implicitnom agresivnošću te

značajne povezanosti varijable dobi sa proceduralnom pravednošću. Implicitno agresivne osobe bit će sklonije izražavati stav o proceduralnoj nepravednosti organizacije.

*Povezanost agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja te
medijacijska uloga organizacijske pravednosti*

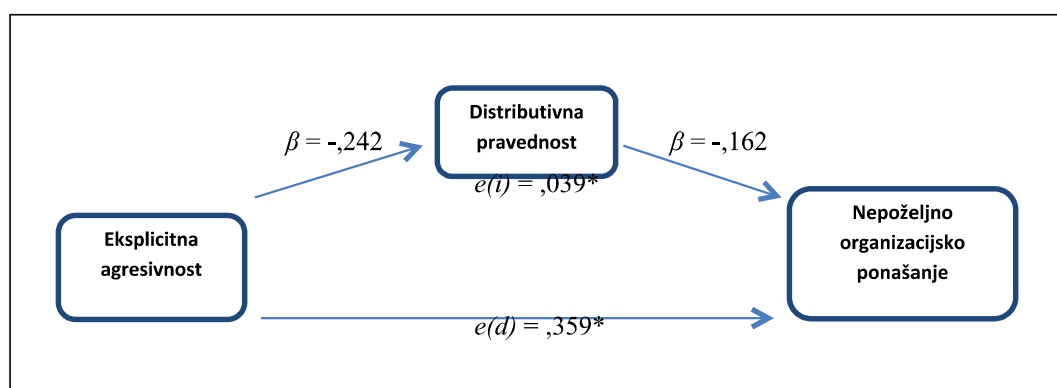
Kako bismo odgovorili na drugi problem istraživanja također smo proveli hijerarhijske regresijske analize, u kojima je kriterij bilo nepoželjno organizacijsko ponašanje. Prije opisa rezultata analiza, treba spomenuti da postoje tri preduvjeta koja trebaju biti zadovoljena za provedbu medijacijske analize: treba postojati značajna povezanost 1. prediktora i medijatora, 2. medijatora i kriterija te 3. prediktora i kriterija (Baron i Kenny, 1986). Iz *Tablice 3* možemo vidjeti da od šest mogućih kombinacija prediktora i medijatora samo dva zadovoljavaju sva tri uvjeta: 1. kad je prediktor eksplicitna agresivnost, a medijator distributivna pravednost u predikciji NOP-a i 2. kad je prediktor implicitna agresivnost, a medijator proceduralna pravednost u predikciji NOP-a. S obzirom da eksplicitna agresivnost ne predviđa proceduralnu i interakcijsku pravednost, a implicitna agresivnost ne predviđa distributivnu i interakcijsku pravednost, što je preduvjet za testiranje medijacijskog učinka, te kombinacije prediktorâ i medijatorâ nismo uključili u daljnje analize za predviđanje NOP-a.

Stoga smo proveli dvije hijerarhijske regresijske analize: kad je prediktor bila eksplicitna agresivnost kao medijator je analizirana distributivna vrsta pravednosti, a kad je implicitna agresivnost bila prediktor u analizu kao medijator uvrštena je proceduralna vrsta pravednosti. Analize smo proveli uz kontrolu varijabli spola i dobi kako bismo isključili njihov eventualni utjecaj na količinu objašnjene varijance te kako bismo mogli otkriti točan doprinos pojedinog prediktora i medijatora u predviđanju rezultata u kriteriju. Na *Slici 2.* prikazan je teorijski odnos varijabli u medijacijskom modelu korištenom u istraživanju.



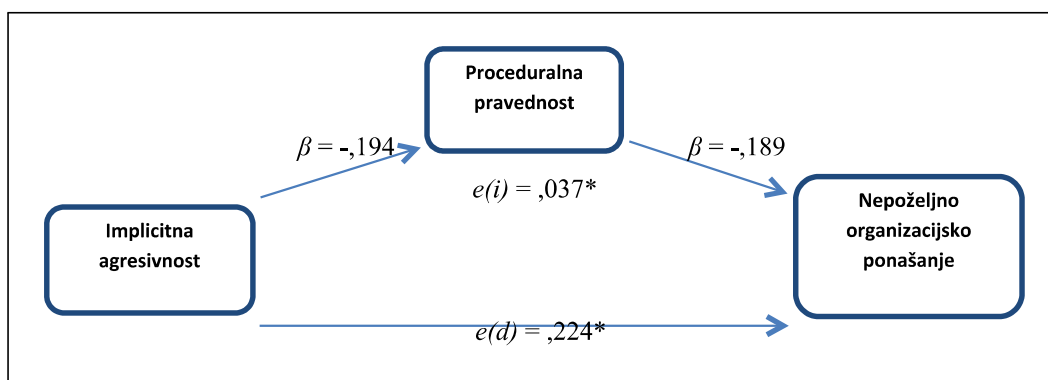
Slika 2. Konceptualni dijagram jednostavnog medijacijskog modela. X = prediktor; M = medijator; Y = kriterij. Preuzeto i prilagođeno iz Hayes, 2013.

U ovakvom odnosu varijabli postoje dva puta kroz koje prediktor djeluje na kriterij. Jedan put vodi od prediktora izravno do kriterija (označeno punom strelicom na slici) i naziva se *direktnim efektom* prediktora na kriterij, dok drugi put vodi posredno kroz medijator od prediktora na kriterij (označeno isprekidanim strelicama na slici) i naziva se *indirektnim efektom* prediktora na kriterij. Indirektni efekt objašnjava kako su promjene u kriteriju uvjetovane kauzalnim odnosom utjecanja prediktora na medijator, a time i na kriterij. Značajnost medijacijskog utjecaja organizacijske pravednosti u objašnjavanju odnosa agresivnosti i NOP-a testirali smo Hayesovom PROCESS Bootstrapping metodom (2013), formirajući 10 000 slučajnih subuzoraka iz ukupnog uzorka i tako odredili interval pouzdanosti procjene posrednih efekata. Na Slici 3. prikazani su rezultati medijacijskog utjecaja distributivne pravednosti kada je prediktor eksplicitna agresivnost, a na Slici 4. rezultati medijacijskog utjecaja proceduralne pravednosti kada je prediktor implicitna agresivnost.



Slika 3. Rezultati dobiveni pri ispitivanju medijacijskog efekta distributivne pravednosti na odnos eksplicitne agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja, uz kontrolu varijabli spola i dobi; β = standardizirani regresijski koeficijent; $e(i)$ = indirektni efekt prediktora na kriterij; $e(d)$ = direktni efekt prediktora na kriterij; * značajan efekt.

Hijerarhijskom regresijskom analizom (vidi *Tablice 6 i 7 u Prilogu C*) ustanovili smo da na temelju kontrolnih varijabli i eksplicitne agresivnosti možemo objasniti 19,6% varijance u kriteriju, od koje eksplicitna agresivnost samostalno objašnjava 14,2% varijance. Dodavanjem distributivne pravednosti u analizu možemo objasniti ukupno 21,6% varijance u kriteriju, odnosno 2% varijance povrh kontrolnih varijabli i eksplicitne agresivnosti. Direktni efekt eksplicitne agresivnosti na NOP je značajan ($e(d) = ,359$; $SE = ,04$; $p < ,01$). Hayesovom PROCESS metodom za testiranje značajnosti medijacijskog efekta ustanovili smo da je medijacija distributivne pravednosti u objašnjavanju odnosa između eksplicitne agresivnosti i NOP-a također značajna ($e(i) = ,039$; $BootSE = ,20$; $BootLLCI = ,0085$; $BootULCI = ,0894$).



Slika 4. Rezultati dobiveni pri ispitivanju medijacijskog efekta proceduralne pravednosti na odnos implicitne agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja, uz kontrolu varijabli spola i dobi; β = standardizirani regresijski koeficijent; $e(i)$ = indirektni efekt prediktora (preko medijatora) na kriterij; $e(d)$ = direktni efekt prediktora na kriterij; * značajan efekt.

Pomoću kontrolnih varijabli i implicitne agresivnosti možemo objasniti 11,5% varijance u kriteriju, od čega implicitna agresivnost samostalno objašnjava 6,1%. Direktni efekt implicitne agresivnosti na proceduralnu pravednost je značajan ($e(d) = ,224$; $SE = ,20$; $p < ,01$). Dodavanjem proceduralne pravednosti u hijerarhijsku regresijsku analizu možemo objasniti ukupno 14,4% varijance u kriteriju, odnosno 2,9% varijance povrh kontrolnih varijabli i implicitne agresivnosti. PROCESS metoda za testiranje značajnosti medijacije pokazala je da je medijacija proceduralne pravednosti značajna ($e(i) = ,037$; $BootSE = ,02$; $BootLLCI = ,0085$; $BootULCI = ,0893$).

5. Rasprava

U ovom radu istraživana je odnos osobine ličnosti agresivnosti i organizacijske pravednosti te uloga organizacijske pravednosti u objašnjavanju odnosa između agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Prethodnim istraživanjima utvrđen je odnos agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja (npr. Bing i sur., 2007; James i LeBreton, 2012; James i sur., 2005), a ovim istraživanjem pokušali smo utvrditi je li organizacijska pravednost jedan od psiholoških mehanizama koji posreduju tu povezanost. Varijable spola i dobi su kontrolirane zbog utvrđene povezanosti s ispitivanim prediktivnim varijablama i medijacijskim varijablama te po uzoru na prethodna istraživanja agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja (Bornstein, 1998; prema James i LeBreton, 2012; James i sur., 2005). Obje hipoteze istraživanja su djelomično potvrđene.

U predviđanju NOP-a eksplicitna agresivnost se pokazala boljom zbog veće inkrementalne prediktivnosti povrhu varijabli spola i dobi (14,2%) od one implicitne agresivnosti (6,1%). Ovakav rezultat potvrđuje dobre prediktivne valjanosti eksplicitne mjere agresivnosti i poticaj za daljnje istraživanje i razvoj implicitnih mjera agresivnosti u objašnjavanju NOP-a. Valja ipak uzeti u obzir da je implicitna agresivnost mjerena drugačijom metodom od one kojom su mjereni eksplicitna agresivnost, tri vrste organizacijske pravednosti i NOP. Implicitna agresivnost mjerena *Testom uvjetovanog rezoniranja za agresivnost* u prijašnjim istraživanjima (npr. James i LeBreton, 2012; Galić i sur., 2014) pokazuje neznčajne ili značajne, ali niske korelacije s eksplicitnim mjerama agresivnosti. U ovom istraživanju korelacija eksplicitne i implicitne mjere agresivnosti je značajna, ali iznosi tek ,21. Korelacijom eksplicitne i implicitne agresivnosti sa pojedinim česticama CWB-C upitnika dobiveno je da eksplicitna agresivnost značajno korelira s nekim nepoželjnim ponašanjima s kojima implicitna ne korelira, i obratno. Taj istraživački nalaz možemo smatrati osnovom pretpostavke da eksplicitna i implicitna agresivnost predviđaju različita ponašanja (James i LeBreton, 2012). Rezultati ovog istraživanja potvrđuju prijašnje nalaze da su eksplicitna i implicitna mjera agresivnosti nisko povezane i da jedino korištenjem obje mjere agresivnosti možemo predvidjeti velik raspon nepoželjnih organizacijskih ponašanja (npr. Bing i sur., 2007; Galić i sur., 2014). Dodatno, niska povezanost između eksplicitno mjerene i implicitno mjerene agresivnosti te eksplicitno mjerene percepcije organizacijske pravednosti i implicitno mjerene agresivnosti mogu biti posljedica

ustručavanja sudionika da priznaju koliko su agresivni i/ili nedostatak uvida o vlastitoj agresivnosti te samozavaravanje o percepciji pravednosti organizacije.

Kad je riječ o predviđanju organizacijske pravednosti pomoću osobine agresivnosti, čini se da eksplicitnom možemo predvidjeti samo distributivnu pravednost jer jedino u predviđanju te vrste pravednosti eksplicitna agresivnost pokazuje značajnu inkrementalnu prediktivnost povrh kontrolnih varijabli spola i dobi (4,6%). Implicitna agresivnost se pokazala dobrim prediktorom samo proceduralne vrste pravednosti time što pokazuje značajnu inkrementalnu prediktivnost povrh spola i dobi (3,1%). Ipak, ni eksplicitna ni implicitna agresivnost nisu dobri prediktori interakcijske pravednosti. Dosadašnja istraživanja povezanosti hostilnosti i interakcijske organizacijske pravednosti pokazuju korelacije slične onoj dobivenoj u ovom istraživanju ($r = ,12$ do $,21$; npr. Judge i sur., 2006), no zbog veličine uzorka u tim se istraživanjima povezanost pokazala značajnom. Iako u ovom istraživanju interakcijska pravednost nije bila značajno povezana s varijablama agresivnosti, prerano je tvrditi da povezanost sa agresivnošću ne postoji. Zaključno, obzirom da je i ranije dokazana uloga osobina ličnosti u predikciji stavova (npr. Skarlicki, Folger i Tesluk, 1999; prema Marcus i Schuler, 2004; Larsen i Buss, 2008), rezultati ovog istraživanja potvrđuju mogućnost predikcije percepcije distributivne nepravednosti organizacije visokom eksplicitnom, a percepcije proceduralne nepravednosti organizacije visokom implicitnom agresivnosti.

Medijacijska uloga organizacijske pravednosti pokazala je zanimljive rezultate. Kad je prediktor eksplicitna agresivnost, a kriterij NOP, postoji jedino značajan medijacijski utjecaj distributivne pravednosti- objašnjeno je dodatnih 2% varijance povrh ostalih prediktora, a veličina indirektnog efekta je $,039$. Suprotno tome, u ispitivanju medijacijske uloge organizacijske pravednosti između implicitne agresivnosti i NOP-a, proceduralna pravednost se pokazala značajnim medijatorom jer objašnjava dodatnih 2,9% varijance povrh kontrolnih varijabli i TUR-A. Iako pojedinačno ne objašnjavaju velik dio varijance povrh ostalih prediktora, medijacijsku ulogu organizacijskih pravednosti u objašnjavanju odnosa agresivnosti i NOP-a ne treba zanemariti. Rezultati pokazuju da nepoželjna organizacijska ponašanja možemo predvidjeti i posredovanjem organizacijske pravednosti kod visoko agresivnih pojedinaca. Međutim, kod eksplicitno i implicitno agresivnih pojedinaca posredni mehanizmi koji igraju ulogu u objašnjavanju NOP-a su različiti. Kod eksplicitno

agresivnih pojedinaca jedan od mehanizama koji vodi do pojave NOP-a je percepcija distributivne nepravednosti organizacije, dok percepcija proceduralne nepravednosti organizacije ima posrednu ulogu kod implicitno agresivnih pojedinaca povećavajući šanse za pojavu NOP-a.

Implicitni zaključak koji možemo izvući iz ovih rezultata veže se uz specifičnu gospodarsku i ekonomsku sliku države u kojoj je provedeno istraživanje- Republika Hrvatska je od 2008. godine u recesiji (Krznar, 2011). S obzirom na višegodišnje neisplaćivanje i smanjivanje plaća radnika u Republici Hrvatskoj, možemo pretpostaviti da je našim sudionicima distributivna pravednost svjesno važniji aspekt od proceduralne ili interakcijske pravednosti. Eksplicitno agresivnim pojedincima percepcija distributivne nepravednosti bit će jedan od posredujućih mehanizama za bihevioralnu odluku činjenja NOP-a. Iako se na svjesnoj razini čini da proceduralna pravednost nije važna za pojavu NOP-a, njezina uloga počinje se isticati u implicitnoj mjeri agresivnosti. Jedno od mogućih objašnjenja ovakve podjele vrsta pravednosti u objašnjavanju odnosa agresivnosti i NOP-a jest to da se implicitna agresivnost veže uz mehanizme opravdanja, koji se sadržajno prije mogu povezati sa proceduralnom pravednosti nego sa distributivnom. Prijašnja istraživanja organizacijske pravednosti i organizacijskog ponašanja potvrdila su najveću povezanost interakcijske vrste pravednosti i odgovornog organizacijskog ponašanja (Moorman, 1991). U ovom istraživanju interakcijska pravednost jedina nije povezana s ostalim varijablama: ne korelira ni s jednom mjerom agresivnosti i njihovim korištenjem ju ne možemo predvidjeti. Stoga zaključujemo da nema ni medijacijsku ulogu u objašnjavanju odnosa agresivnosti i NOP-a. Zbog činjenice da odgovorno i neodgovorno organizacijsko ponašanje nisu dvije krajnosti iste dimenzije već dva povezana, ali odvojena konstrukta ($r = -.32$; Dalal, 2005), moguće je da interakcijska pravednost može najbolje objasniti poželjna organizacijska ponašanja, ali ne igra ulogu u objašnjavanju nepoželjnih ponašanja. Drugo moguće objašnjenje jest da zbog veličine našeg uzorka nismo uspjeli dokazati povezanost interakcijske pravednosti i agresivnosti te nismo mogli dokazati postojanje medijacijskog utjecaja te varijable na odnos agresivnosti i NOP-a.

Metodološka ograničenja i smjernice za buduća istraživanja

Treba spomenuti nekoliko metodoloških ograničenja ovog istraživanja. Jedan mogući faktor narušavanja *unutarne valjanosti* istraživanja jest korištenje metode

samoizvještaja na eksplicitnim mjerama. Takav način prikupljanja podataka mogao je dovesti do neiskrenosti sudionika na *Buss Perry skraćenom upitniku agresivnosti*, *Upitniku nepoželjnog organizacijskog ponašanja* i upitnicima organizacijske pravednosti. Iako su sudionici dobili i pismenu i usmenu uputu u kojoj ih se moli za iskreno odgovaranje i njihova anonimnost je bila osigurana šiframa, ne možemo zanemariti to da su te mjere podložne socijalno poželjnom odgovaranju. Neiskreno odgovaranje sudionika moglo je iskriviti stvarne povezanosti između mjera agresivnosti, mjera percepcije organizacijske pravednosti i mjere nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Iako je samoizvještaj najjednostavnija i zbog toga najčešće korištena metoda, istraživači zagovaraju prikupljanje podataka o NOP-u bihevioralnim mjerama (npr. opažanjem učestalosti pojave pojedinog oblika NOP-a; Galić i sur., 2014).

Prigodan uzorak mogao je narušiti *vanjsku valjanost* ovog istraživanja. Diplomanti koji su sudjelovali u regrutaciji sudionika većinom su molili članove svoje obitelji, prijatelje i poznanike da budu sudionici u istraživanju. Zbog takvog načina odabira sudionika smanjena je mogućnost generalizacije na ciljanu populaciju zaposlenika u Republici Hrvatskoj.

Smatramo da bi se buduća istraživanja trebala usmjeriti na proučavanje ovog područja uzimajući u obzir metodološka ograničenja provedenog istraživanja. U budućim istraživanjima trebalo bi se usmjeriti na bolju reprezentativnost i veličinu uzorka te korištenje različitih metoda u ispitivanju eksplicitnih varijabli kako bi se ustanovila prava veličina povezanosti između agresivnosti, organizacijske pravednosti i NOP-a. Nakon jasnijeg utvrđivanja tog odnosa na populaciji zaposlenika, istraživači bi se trebali usmjeriti i na korištenje stvarnih kandidata u selekciji radi utvrđivanja dobivenih nalaza i na toj populaciji. Socijalno poželjno odgovaranje istraživači mogu pokušati smanjiti intenzivnijim postupcima prevencije, npr. naglašavajući važnost iskrenog odgovaranja, omogućavanjem potpune anonimnosti sudionika, davanjem upozorenja o mogućnosti detekcije lažiranja odgovora ili mjerama prisilnog izbora (Jerneiće i sur., 2010). Želimo potaknuti istraživače da i ubuduće istražuju ulogu ličnosti i organizacijske pravednosti te drugih psiholoških mehanizama u objašnjavanju različitih organizacijskih ponašanja, a prije svega potičemo detaljnije istraživanje

uloge interakcijske pravednosti u objašnjavanju poželjnih i nepoželjnih organizacijskih ponašanja.

Praktične implikacije

Postojanje povezanosti između različitih oblika agresivnosti i percepcija organizacijskih nepravednosti te mogućnost dviju vrsta organizacijskih pravednosti da posreduju odnos agresivnosti i NOP-a imaju važne praktične implikacije u psihologiji rada. Ovo istraživanje jedno je od rijetkih istraživanja provedenima na populaciji zaposlenika u Republici Hrvatskoj koje je ispitalo mogućnost eksplicitne i implicitne osobine ličnosti u predikciji određene vrste ponašanja, a uz sve to ispitalo i potencijalni medijacijski utjecaj tri povezane vrste stavova na odnos ličnosti i ponašanja. Dodatnu praktičnu važnost dobivenim rezultatima daju sudionici, koji su zaposlenici organizacija u Republici Hrvatskoj. Najveća vrijednost ovakvih istraživanja jest upravo mogućnost praktične primjene rezultata.

Organizacijama je najveća korist rezultata ovog istraživanja ta što mogu koristiti različite mjere agresivnosti u selekcijske svrhe i time razlikovati neagresivne osobe od agresivnih. Kvalitetnijim selekcijskim odlukama troškovi organizacije zbog nepoželjnih ponašanja zaposlenika mogu biti smanjeni. Drugi važan nalaz istraživanja jest da su stavovi posrednici između zaposlenikove ličnosti i tendencije da se upusti u NOP. To znači da organizacije mogu smanjiti ekspresiju NOP-a agresivnijih zaposlenika utječući na njihovu percepciju pravednosti. Razrađenim kriterijima za npr. visinu plaće, bonusa i prava zaposlenika te načinom na koji se provode procedure u organizaciji i promovira njihova pravednost može se utjecati na povećanu percepciju organizacijske pravednosti, a kod agresivnijih zaposlenika time smanjiti izgleda za pojavu NOP-a.

6. Zaključak

Na hrvatskom uzorku u ovom istraživanju djelomično smo potvrdili naše istraživačke hipoteze o povezanosti agresivnosti, organizacijske pravednosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Rezultati upućuju na to da eksplicitna agresivnost igra značajnu ulogu u predviđanju distributivne, a implicitna agresivnost u predviđanju proceduralne komponente organizacijske pravednosti. Otkrili smo i važne medijacijske uloge organizacijske pravednosti. Distributivna pravednost značajno posreduje povezanost eksplicitne agresivnosti i NOP-a, dok vezu između implicitne

agresivnosti i NOP-a značajno posreduje proceduralna pravednost. Ovo su novi i relevantni dokazi o prirodi odnosa agresivnosti i organizacijske pravednosti te mogućem utjecaju tih varijabli na pojavu nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Spoznaje dobivene ovim istraživanjem mogu imati praktičnu korist u organizacijskoj psihologiji, odnosno organizacijama u procesima selekcije i edukacije svojih zaposlenika. Djelovanjem na stavove o visokoj pravednosti organizacije, osim smanjenja nepoželjnih ponašanja od strane zaposlenika, poslodavci mogu povećati učinkovitost i profit te doprinijeti povećanom ugledu organizacije.

Reference

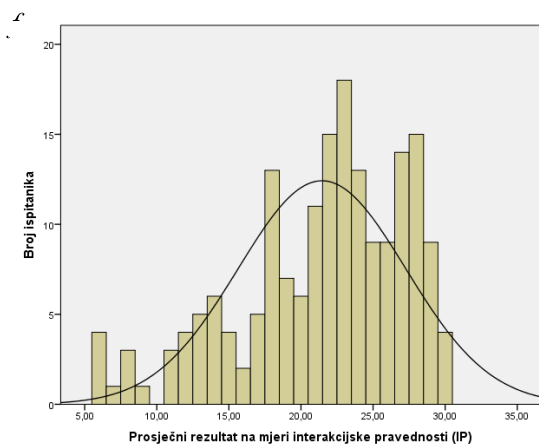
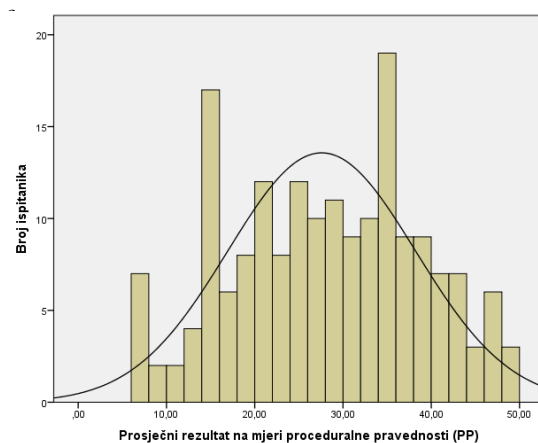
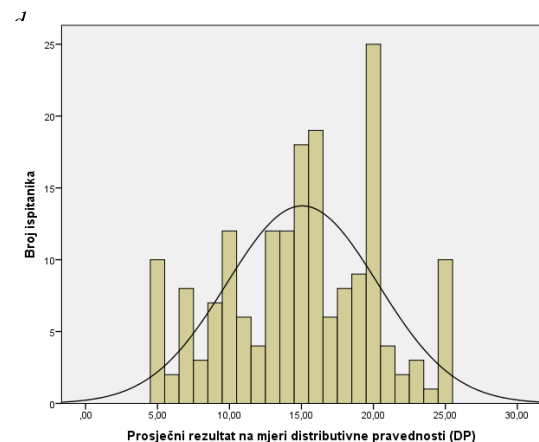
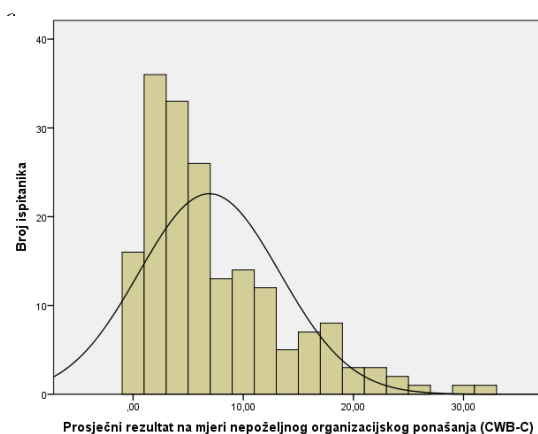
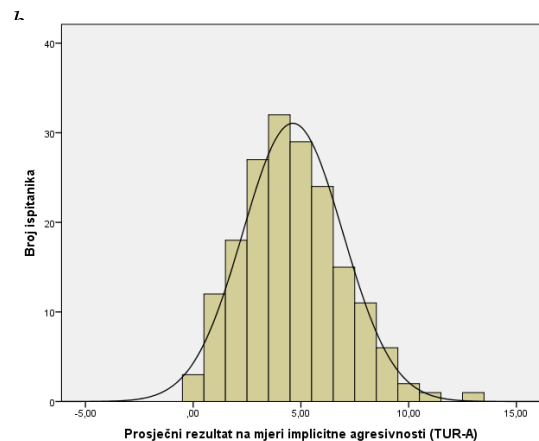
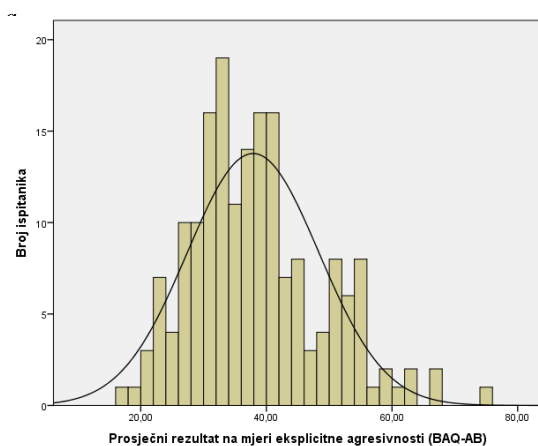
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2(267-299).
- Baron, R. M., i Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bennett, R. J., i Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349.
- Berry, C. M., Ones, D. S., i Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: a review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 410.
- Berry, C. M., Sackett, P. R., i Tobares, V. (2010). A meta-analysis of conditional reasoning tests of aggression. *Personnel Psychology*, 63, 361–384.
- Bing, M. N., Stewart, S. M., Kristl Davison, H., Green, P. D., McIntyre, M. D., i James, L. R. (2007). An integrative typology of personality assessment for aggression: Implications for predicting counterproductive workplace behavior. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 722–744.
- Bolton, L. R., Becker, L. K., i Barber, L. K. (2010). Big Five trait predictors of differential counterproductive work behavior dimensions. *Personality and Individual Differences*, 49(5), 537-541.
- Cattell, R. B., Eber, H. W., i Tatsuoka, M. M. (1970). *Handbook for the 16 Personality Factor Questionnaire (16PF) in Clinical Educational Industrial and Research Psychology*. Inst. for Personality, Ability Testing.

- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (drugo izdanje.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cortina, J. M., i Ingerick, M. J. (2005). Personality in industrial/organizational psychology: Not much more than cheese. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 20, 119-148.
- Costa, P. T., i McCrae, R. R. (1989). Neo PI/FFI manual supplement. *Odessa, FL: Psychological Assessment Resources*.
- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1241.
- Exner Jr, J. E., i Clark, B. (1978). *The Rorschach* (pp. 147-178). Springer US.
- Eysenck, H. J., i Eysenck, S. B. G. (1975). *Manual of the EPQ*. London: Stoughton Ed.
- Fazio, R. H., i Olson, M. A. (2003). Implicit measures in social cognition research: Their meaning and use. *Annual Review of Psychology*, 54(1), 297-327.
- Fox, S., Spector, P. E., i Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 291-309.
- Frost, B. C., Ko, C. H. E., i James, L. R. (2007). Implicit and explicit personality: a test of a channeling hypothesis for aggressive behavior. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1299-1319.
- Furnham, A. (1992). *Personality at work: The role of individual differences in the workplace*. Psychology Press.
- Galić, Z., Scherer, K. T., i LeBreton, J. M. (2014). Validity Evidence for a Croatian Version of the Conditional Reasoning Test for Aggression. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(4), 343-354.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenwald, A. G., Nosek, B. A., i Banaji, M. R. (2003). Understanding and using the implicit association test: I. An improved scoring algorithm. *Journal of personality and social psychology*, 85(2), 197.
- Harper, D. (1990). Spotlight abuse-save profits. *Industrial Distribution*, 79(3), 47-51.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
- Hewstone, M., i Stroebe, W. (2001). *Socijalna psihologija*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- James, L. R. (1998). Measurement of personality via conditional reasoning. *Organizational Research Methods*, 1(2), 131-163.
- James, L. R., i LeBreton, J. M. (2012). *Assessing the implicit personality through conditional reasoning*. American Psychological Association.

- JerneiĆ, Ź., GaliĆ, Z., Parmaĉ KovaĉiĆ, M., TonkoviĆ, M., Prevendar, T., BogdaniĆ, A., i Zlatar, A. (2010). Liĉnost i radno ponaŐanje: priroda i mjerenje socijalno poŹeljnog odgovaranja. *Zagreb: FF Press*.
- Judge, T. A., Scott, B. A., i Ilies, R. (2006). Hostility, job attitudes, and workplace deviance: test of a multilevel model. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 126.
- Krznar, I. (2011). *Identifikacija razdoblja recesija i ekspanzija u Hrvatskoj*. HNB.
- Larsen, R. J., i Buss, D. M. (2008). Psihologija liĉnosti. *Zagreb: Naklada Slap*.
- Marcus, B., i Schuler, H. (2004). Antecedents of counterproductive behavior at work: a general perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 647.
- Morgan, C. D., i Murray, H. A. (1935). A method for investigating fantasies: The Thematic Apperception Test. *Archives of Neurology and Psychiatry*, 34(2), 289.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845.
- O'Neill, T. A., Lewis, R. J., i Carswell, J. J. (2011). Employee personality, justice perceptions, and the prediction of workplace deviance. *Personality and Individual Differences*, 51(5), 595-600.
- Ones, D. S., Viswesvaran, C., i Schmidt, F. L. (1993). Comprehensive meta-analysis of integrity test validities: Findings and implications for personnel selection and theories of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 679.
- PeneziĆ, Z., SliŐkoviĆ, A., i Rak, I. (2013). Doprinos stavova prema radu i radnih vrijednosti pojaŐnjenju odgovornoga organizacijskog ponaŐanja. *Psihologijske Teme*, 22(3), 457-480.
- Penney, L. M., i Spector, P. E. (2002). Narcissism and counterproductive work behavior: Do bigger egos mean bigger problems? *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1/2), 126-134.
- Pervin, L.A., Cervone, D., i John, O.P. (2008) Psihologija liĉnosti: teorije i istraŹivanja. *Zagreb: Školska knjiga*.
- Robinson, S. L., i Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555.
- RuŹojĉiĆ, M. i TonkoviĆ Grabovac, M. (2015). Prijevod upitnika Justice scales autora R. H. Moormana. *Zagreb: Odsjek za psihologiju*.
- Sackett, P. R., i DeVore, C. J. (2001). Counterproductive behaviors at work. *Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology*, 1, 145-164.
- Spector, P. E. (2008). Industrial and organizational psychology. *Research and*.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., i Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446-460.
- Őverko, B. (2012). Ljudski potencijali: usmjeravanje, odabir i osposobljavanje. *Hrvatska SveuĉiliŐna Naklada, Zagreb, str, 99*.

- Tett, R. P., i Christiansen, N. D. (2008). Personality assessment in organizations. *The SAGE Handbook of Personality Theory and Assessment, 1*, 720-742.
- Tett, R. P., i Christiansen, N. D. (2007). Personality tests at the crossroads: A response to Morgeson, Campion, Dipboye, Hollenbeck, Murphy, and Schmitt (2007). *Personnel Psychology, 60*(4), 967-993.
- Tett, R. P., Jackson, D. N., i Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology, 44*(4), 703-742.
- Uhlmann, E. L., Leavitt, K., Menges, J. I., Koopman, J., Howe, M., i Johnson, R. E. (2012). Getting explicit about the implicit: A taxonomy of implicit measures and guide for their use in organizational research. *Organizational Research Methods*.
- Webster, G. D., DeWall, C. N., Pond, R. S., Deckman, T., Jonason, P. K., Le, B. M., ... i Bator, R. J. (2014). The Brief Aggression Questionnaire: Psychometric and behavioral evidence for an efficient measure of trait aggression. *Aggressive Behavior, 40*(2), 120-139.

Prilog A: Distribucije ukupnih rezultata na mjeri *a.* eksplicitne agresivnosti (BAQ; $M=37,9$, $SD=10,48$), *b.* implicitne agresivnosti (TUR-A; $M=4,6$, $SD=2,32$), *c.* nepoželjnog organizacijskog ponašanja (CWB-C; $M=6,9$, $SD=6,39$), *d.* distributivne pravednosti (DP; $M=15,1$, $SD=5,25$), *e.* proceduralne pravednosti (PP; $M=27,6$, $SD=10,64$) i *f.* interakcijske pravednosti (IP; $M=21,5$, $SD=5,81$). $N=181$.



Prilog B: Učestalost pojave pojedinih nepoželjnih organizacijskih ponašanja ispitanih CWB-C upitnikom (verzija za muške sudionike) (Spector i sur., 2006). $N=181$.

Čestica	M	SD	%
1. Namjerno sam rasipao materijal/robu u vlasništvu poslodavca.	0,1	0,44	9,9
2. Pričao sam ljudima izvan posla da radim u lošoj tvrtki.	0,4	0,73	33,1
3. Namjerno sam krivo napravio posao.	0,1	0,15	2,2
4. Zakasnio sam na posao bez dopuštenja.	0,6	0,74	45,9
5. Izostao sam s posla i javio da sam bolestan kad nisam bio.	0,2	0,38	14,9
6. Namjerno sam oštetio dijelove opreme ili vlasništva poslodavca.	0,01	0,074	0,6
7. Namjerno sam uprljao ili uneredio nečije mjesto rada.	0,01	0,074	0,6
8. Ukrao sam nešto što je vlasništvo poslodavca.	0,1	0,36	12,7
9. Započeo sam ili raširio štetnu glasinu na poslu.	0,1	0,28	8,3
10. Bio sam nepristojan ili neugodan prema klijentu ili mušteriji.	0,4	0,56	32,0
11. Namjerno sam radio sporo kad je posao trebalo završiti.	0,2	0,49	15,5
12. Uzeo sam dulju pauzu bez dopuštenja.	0,7	0,87	51,9
13. Namjerno se nisam pridržavao uputa.	0,3	0,56	23,8
14. Ranije sam otišao s posla bez dopuštenja.	0,5	0,68	40,3
15. Uvrijedio sam suradnika zbog njegova obavljanja posla.	0,3	0,52	28,7
16. Ismijavao sam nečiji osobni život.	0,2	0,49	19,3
17. Ponio sam kući robu, materijal ili alat bez dopuštenja.	0,3	0,49	24,3
18. Prikazao sam više prekovremenih sati koje mi treba platiti nego što sam ih stvarno odradio.	0,1	0,32	6,1
19. Uzeo sam poslodavcu novac bez dopuštenja.	0,01	0,074	0,6
20. Ignorirao sam nekoga na poslu.	0,5	0,67	39,8
21. Okrivio sam drugoga na poslu za svoju pogrešku.	0,1	0,30	8,3
22. Započeo sam svađu s nekim na poslu.	0,4	0,65	37,0
23. Ukrao sam nešto nekome na poslu.	0,02	0,13	1,7
24. Verbalno sam vrijeđao nekoga na poslu.	0,2	0,40	17,1
25. Pokazao sam nepristojnu gestu (npr. srednji prst) nekome na poslu.	0,2	0,54	16,6
26. Fizički sam prijetio nekome na poslu.	0,03	0,2	2,2
27. Verbalno sam prijetio nekome na poslu.	0,1	0,3	8,3
28. Nekome sam na poslu rekao nešto prosto da bih ga povrijedio.	0,2	0,43	12,7
29. Učinio sam nešto što bi nekoga na poslu prikazalo u lošem svjetlu.	0,2	0,39	16,6
30. Priredio sam neslanu šalu, izveo psinu da bih nekoga osramotio na poslu.	0,2	0,43	16,6
31. Gledao sam na poslu tuđu privatnu poštu/vlasništvo bez dopuštenja.	0,1	0,29	9,4
32. Nekoga sam na poslu udario ili odgurnuo.	0,03	0,25	1,7
33. Nekoga sam na poslu uvrijedio ili ismijao.	0,3	0,49	24,3

Legenda: *M* – aritmetička sredina, *SD* – standardna devijacija, % - postotak sudionika koji je ponašanje navedeno u čestici počinio jednom ili više puta u posljednjih godinu dana.

Prilog C. Tablice hijerarhijskih regresijskih analiza u ispitivanju medijacijskog utjecaja organizacijske pravednosti između agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja.

a.

Tablica 6

Rezultati dobiveni u ispitivanju medijacijskog utjecaja distributivne pravednosti između eksplicitne agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja.

	1. korak	2. korak	3. korak
Prediktori	Standardizirani regresijski koeficijenti (β)		
Spol	-,203**	-,084	-,108
Dob	-,140	-,157*	-,163*
BAQ		,398**	,359**
DP			-,162*
<i>adj.R²</i>	,054**	,196**	,216**
<i>adj.ΔR^2</i>	,054**	,142**	,020*

Legenda: *BAQ*- Buss Perry skraćeni upitnik agresivnosti; *DP*- distributivna pravednost; * $p < ,05$; ** $p < ,01$; *adj.R²*- korigirana proporcija varijance kriterija objašnjene prediktorima; *adj. ΔR^2* - promjena u korigiranoj proporciji objašnjene varijance kriterija

b.

Tablica 7

Rezultati dobiveni u ispitivanju medijacijskog utjecaja proceduralne pravednosti između implicitne agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja.

	1. korak	2. korak	3. korak
Prediktori	Standardizirani regresijski koeficijenti (β)		
Spol	-,203**	-,156*	-,176*
Dob	-,140	-,130	-,166*
TUR-A		,261**	,224**
PP			-,189**
<i>adj.R²</i>	,054**	,115**	,144**
<i>adj.ΔR^2</i>	,054**	,061**	,029**

Legenda: *TUR-A*- Test uvjetovanog rezoniranja za agresivnost; *PP*- proceduralna pravednost; * $p < ,05$; ** $p < ,01$; *adj.R²*- korigirana proporcija varijance kriterija objašnjene prediktorima; *adj. ΔR^2* - promjena u korigiranoj proporciji objašnjene varijance kriterija

